

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Situační analýza pivovaru Hols, a.s.

Situation Analysis of brewery Hols, Inc.

DP-PE-KMG-2009-15

JINDŘICH JOKL

Vedoucí práce: Doc. RNDr. Strnad Pavel, CSc., Katedra marketingu

Konzultant: Ing. Petr Hostaš, pivovar Hols, a.s.

Počet stran 83

Počet příloh 3

Datum odevzdání: 22. 5. 2009

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladu, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucí diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 22. 5. 2009

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl poděkovat všem, kteří mi při tvorbě diplomové práce pomáhali. Především děkuji vedoucímu práce doc. RNDr. Pavlu Strnadovi, CSc. za cenné odborné rady a čas, který mi věnoval. Dále děkuji ing. Petru Hostašovi za vstřícné jednání, poskytnuté informace a věcné připomínky, jež mi umožnily a usnadnily zpracování diplomové práce. V neposlední řadě děkuji rodině, přátelům i zaměstnancům pivovaru za pomoc, trpělivost a podporu v tomto období.

Anotace:

Cílem diplomové práce s názvem Situační analýza pivovaru Hols, a.s. je pomocí dat, získaných z externího a interního auditu, odůvodnit a zhodnotit postavení společnosti na trhu s pivem v České republice a na základě zjištěných údajů poté doporučit možná zlepšení.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část se zabývá metodami, jež jsou v práci využívány a historickým vývojem českého pivovarnictví, resp. pivovarnictví ve Vratislavicích nad Nisou. Praktická část je poté zaměřena na samotnou firmu pivovar Hols, a.s. a situační analýzu. Na závěr jsou formulována doporučení pro zlepšení pozice na trhu a získání výhody nad konkurencí.

Klíčová slova

Pivo, pivovar, Konrad, Hols, a.s., situační analýza, interní audit, externí audit, SWOT analýza.

Annotation

This Master thesis titled *Situation Analysis of Hols Brewery, Plc.*, aims at evaluation of position of the company in the Czech beer market. In order to find reasons of current position, the author uses data obtained from external and internal audit. Following to evaluation, the recommendations are formulated.

The Master thesis is divided into two parts. The introducing theoretical part is focuses on explanation of used research methods, history of beer brewing in the Czech Lands and history of beer production in Vratislavice nad Nisou. The second practical part contains a situation analysis of position of Hols Brewery, Plc.

Concluding part includes recommendations for company management enabling Hols Brewery to improve its market position and to profit from newly gained comparative advantage.

Key words

Beer, brewery, Konrad, Hols, Inc., situation analysis, internal audit, external audit, SWOT analysis.

Obsah

Prohlášení.....	3
Poděkování.....	4
Anotace:.....	5
Klíčová slova.....	5
Annotation.....	6
Key words	6
Obsah	7
Seznam zkratk a symbolů.....	9
Seznam tabulek	10
Seznam obrázků	11
1. Úvod.....	12
2. Teoretická část.....	13
2.1. Historický přehled.....	13
2.2. Situační analýza	13
2.3. SWOT analýza.....	14
2.4. Makroprostředí.....	16
2.4.1. Demografické prostředí	16
2.4.2. Ekonomické prostředí.....	17
2.4.3. Přírodní prostředí.....	17
2.4.4. Technologické prostředí	18
2.4.5. Politické prostředí	18
2.4.6. Kulturní prostředí	19
2.5. Mikroprostředí	19
2.5.1. Dodavatelé	20
2.5.2. Firemní prostředí.....	20
2.5.3. Zprostředkovatelé.....	20
2.5.4. Zákazníci.....	20
2.5.5. Konkurence	21
2.5.6. Veřejnost.....	21
2.6. Historie pivovarnictví v Českých zemích	22
2.7. Historie pivovaru ve Vratislavicích	25
3. Praktická část.....	30

3.1.	Charakteristika firmy Hols, a.s.	30
3.1.1.	Základní informace o firmě	30
3.1.2.	Historie pivovaru Hols, a.s.	31
3.1.3.	Historický přehled	33
3.1.4.	Předmět podnikání.....	35
3.2.	Externí audit	39
3.2.1.	Podnikání a ekonomické prostředí	39
3.2.1.1.	Politické, daňové a právní faktory.....	41
3.2.1.2.	Demografické, sociální a kulturní prostředí.....	43
3.2.1.3.	Technologické faktory	43
3.2.1.4.	Základní tendence v celosvětovém prostředí	47
3.2.2.	Charakteristika trhu s pivem v ČR	49
3.2.2.1.	Ceny	53
3.2.2.2.	Distribuce	54
3.2.2.3.	Komunikace	54
3.2.2.4.	Odvětvové praktiky	56
3.2.3.	Soutěž	58
3.2.3.1.	Struktura odvětví	58
3.2.3.2.	Profitabilita odvětví	59
3.3.	Interní audit.....	62
3.3.1.	Rozbor firmy a jejich výsledků.....	62
3.3.2.	Pracovní postupy.....	69
3.4.	SWOT analýza.....	70
3.4.1.	Silné stránky pivovaru Hols, a.s.....	70
3.4.2.	Slabé stránky pivovaru Hols, a.s.	72
3.4.3.	Příležitosti pivovaru Hols, a.s.	73
3.4.4.	Hrozby pro pivovar Hols, a.s.	75
3.5.	Doporučení	76
4.	Závěr	78
5.	Použité zdroje:	79

Seznam zkratek a symbolů

AB-InBev	Anheuser Bush - Interbrev
apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
CKT	Cylindrokónický tank
CO₂	Oxid uhličitý
CZK	Česká koruna
č.	číslo
ČR	Česká republika
ČSMNP	Český svaz malých nezávislých pivovarů
ČSPS	Český svaz pivovarů a sladoven
ČSSR	Československá socialistická republika
EU	Evropská unie
EUR	Euro
HDP	Hrubý domácí produkt
HGB	High Gravity Brewing
hl	hektolitr (100 litrů)
InBev	Interbrev
l	litr
LIF	Liberecké Investiční Fondy
MS	Mistrovství světa
např.	například
obr.	obrázek
resp.	respaktivě
SABMiller	South African – Bavaria – Miller
SRN	Spolková republika Německo
tab.	tabulka
USA	United States of America
°S	Stupeň sacharometrický (dnes % extraktu původní mladiny)
°	Stupeň
%	Procento

Seznam tabulek

Tab. 1 Počet pivovarů v Českých zemích v letech 1900 – 1939.....	23
Tab. 2 Výstav a počet činných pivovarů na území protektorátu a bývalé Československé republiky v letech 1939 – 1944.....	24
Tab. 3 Produkce sladu v letech 2005 – 2009.....	35
Tab. 4 Hlavní ekonomické faktory v ČR v letech 2005 – 2006.....	39
Tab. 5 Sazba spotřební daně z piva.....	42
Tab. 6 Rozdělení trhu v ČR.....	57
Tab. 7 Podíl sudového a lahvého piva.....	62
Tab. 8 Rozdělení celkového výstavu dle druhu piva.....	63
Tab. 9 Sortiment pivovaru.....	64
Tab. 10 Základní ceník.....	65
Tab. 11 Silné stránky pivovaru Hols, a.s.....	69
Tab. 12 Porovnání cen s konkurencí.....	70
Tab. 13 Slabé stránky pivovaru Hols, a.s.....	71
Tab. 14 Příležitosti pivovaru Hols, a.s.....	73
Tab. 15 Hrozby pro pivovar Hols, a.s.....	74

Seznam obrázků

Obr. 1 Etiketa Konrad 8%.....	36
Obr. 2 Etiketa Konrad 10%.....	36
Obr. 3 Etiketa Konrad 11%.....	36
Obr. 4 Etiketa Konrad 12%.....	37
Obr. 5 Etiketa Konrad 14%.....	37
Obr. 6 Etiketa Konrad 11% tm.....	37
Obr. 7 Etiketa Konrad ESO.....	37
Obr. 8 Etiketa Konrad Červený král.....	38
Obr. 9 Etiketa Vratislavický pilot.....	38
Obr. 10 Počet obyvatel v ČR v letech 2005 až 2008.....	43
Obr. 11 Schéma varního postupu.....	44
Obr. 12 Celkový výstav pivovarů v ČR za posledních pět let.....	48
Obr. 13 Tržní podíly.....	49
Obr. 14: Průměrná cena lahvého piva v letech 2005 až 2008.....	52
Obr. 15: Výstav pivovaru Hols, a.s. v letech 2005 až 2008.....	61
Obr. 15: Podíl sudového a lahvého piva na celkovém výstavu.....	62
Obr. 16 Tržní podíl pivovaru Hols, a.s. v letech 2005 – 2008.....	64
Obr. 17 Zlatá pivní pečeť.....	66
Obr. 17 Pivo České republiky.....	66
Obr. 18 Dočesná.....	67
Obr. 19 Evropská pivní hvězda.....	67
Obr. 20 Pivovar Hols, a.s.....	Příloha A
Obr. 21 Logo značky Konrad.....	Příloha B
Obr. 22 Logo značky Konrad.....	Příloha C

1. Úvod

Jen málokterý produkt je s Českou republikou spjat tak silně, jako pivo. Věhlas českého piva právem dalece překonal hranice naší země. Díky vhodným přírodním podmínkám se u nás daří jak sladovnickému ječmeni, pak především chmelu, jehož kvalita je špičková. Suroviny samy o sobě by však nestačily k ojedinělosti českého piva. Za každým půllitrem zlatého moku se ukrývají léta zkušeností a výzkumu pivovarských odborníků.

Právě proto jsem si ke zpracování diplomové práce vybral téma „Situační analýza pivovaru Hols, a.s.“. Abych se alespoň trochu stal součástí ojedinělého fenoménu, jakým české pivo bezesporu je, vzdal hold nekonečnému zástupu lidí, kteří se na věhlasu českého pivovarnictví podíleli a pomohl těm, kteří se na něm stále podílí.

V úvodních kapitolách se zaměřuji na metody, které jsou v práci využívány a na historický vývoj ozřejmující události, vedoucí k postavení společnosti Hols, a.s na trhu, resp. pivovaru v jejím vlastnictví. Mnohem větší důraz je kladen na praktickou část. V té je pomocí externího a interního auditu rozebráno makro a mikroprostředí, ve kterém se podnik nachází a z dosažených dat vypracována situační analýza.

Hlavní přínos práce spočívá v závěrečném doporučení, vycházejícím ze situační analýzy a vedoucím ke zlepšení postavení společnosti na českém pivním trhu.

2. Teoretická část

Úvodní část práce se zabývá teoretickým rozбором marketingových metod, které jsou uplatňovány na firmu Hols, a.s. Slouží především k získání a vyhodnocení dat, na jejichž základě mohou být doporučena opatření, vedoucí ke zlepšení situace firmy. Dále je zde krátce nastíněn vývoj v českém (potažmo vřatislavickém) pivovarnictví, nutný k pochopení událostí, jenž vedly k současnému postavení společnosti na trhu.

2.1. Historický přehled

- *je analýza rozvoje, která zaznamenává a chronologicky třídí fakta, vedoucí k současné pozici firmy¹*
- vysvětluje a dokumentuje současný stav

2.2. Situační analýza

Je součástí marketingového plánu. Systematicky a důkladně zkoumá marketingové situace firmy na trhu a její postavení v daném prostředí ve třech obdobích – dosavadní vývoj, současný stav, odhad možného budoucího vývoje.

Cílem situační analýzy je identifikace silných a slabých stránek firmy a její konkurence, profil firmy a nalezení příležitostí a problémů přicházejících z **vnějšího prostředí**. Výsledky analýzy ukazují silné stránky firmy, její schopnosti a jedinečnosti a slouží jako podklad pro stanovení marketingových cílů, určení marketingových strategií a k vyhotovení marketingových plánů.

Jedním z nejjednodušších a nejčastěji používaných způsobů provedení situační analýzy je **SWOT analýza**. Další formu představuje marketingový audit, který je oproti SWOT analýze podrobnější. Zabývá se například hodnocením marketingového prostředí, marketingové strategie, organizace marketingu, marketingového informačního systému apod.

¹ STRNAD, P., DĚDKOVÁ, J. *Strategický marketing*. 2. vydání. Liberec: Technická univerzita v Liberci. 2004. ISBN 80-7083-826-4, str. 7.

Pokud má být situační analýza účinná, zahrnuje všechny základní marketingové aktivity firmy. Jedině tak mohou být nalezeny příčiny marketingových problémů a potíží.[2]

Postup provedení situační analýzy není závazně daný, měl by nicméně sestávat z jistých logicky navazujících kroků:

1. *Seznámení se s firmou a jejím marketingovým prostředím – odvětví, jeho vývojová etapa, tržní pozice naší firmy, sortiment, cílové trhy.*
2. *Hodnocení užívaných marketingových strategií a výkonnosti:*
 - *hodnocení strategických faktorů firmy – tržní podíl, míra růstu trhu, obrat, zisk, počet a šíře výrobních řad, distribuční cesty*
 - *provedení příslušných porovnání v čase s minulou výkonností*
 - *posouzení vzájemného souladu mezi strategiemi v úrovni základní firemní strategie, strategie jednotlivých strategických jednotek a funkční strategie*
 - *vyhodnocení vhodnosti současně užívaných strategií pro budoucnost*
3. *Hodnocení nákladové pozice firmy – analýza nákladů vzhledem k příslušným činnostem a porovnání v rámci firmy v různých časových obdobích, resp. porovnání s konkurencí.*
4. *Hodnocení konkurenčního postavení firmy – vypracování seznamu hodnotících faktorů, které měří konkurenční sílu, porovnání naší firmy a hlavních konkurentů podle zvolených faktorů, interpretace výsledných hodnot.*
5. *Provedení SWOT analýzy.*
6. *Určení specifických strategických otázek a problémů, tedy určení těch oblastí a faktorů, na které by se firma měla zaměřit .²*

2.3. SWOT analýza

Jedná se o jednoduchý nástroj pro stanovení firemní strategické situace, vycházející z **makroprostředí** a **mikroprostředí** podniku. Přináší informace o silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránkách firmy i o možných příležitostech (Opportunities) a hrozbách (Threats).

² KOZEL, R., a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2006. ISBN 80-247-0966-X, str. 39.

Cílem podniku musí být omezit své slabé stránky, podporovat silné stránky, využívat příležitostí okolí a snažit se předvídat a chránit proti případným hrozbám. Pouze tak může dosáhnout konkurenční výhody nad ostatními. Silné a slabé stránky (SW) vycházejí z vnitřního prostředí firmy a shrnují hlavní přednosti a slabiny podniku a jeho produktu. Naopak příležitosti a hrozby (OT) popisují síly působící ve vnějším prostředí podniku.[2]

Kontrolní seznam pro analýzu předností a slabin dle P. Kotlera:

Marketing:

- pověst podniku
- tržní podíl
- jakost produktu
- jakost služeb
- cenová efektivnost
- distribuční efektivnost
- propagační efektivnost
- efektivnost prodejního personálu
- inovační efektivnost
- geografické pokrytí

Finance:

- cena a dostupnost kapitálu
- cash flow
- finanční stabilita

Výroba:

- provozní zařízení
- úspory z hromadné výroby
- kapacita
- schopní a angažovaní pracovníci
- schopnost vyrábět včas
- technické výrobní dovednosti

Organizace:

- schopné a vizionářské vedení
- obětaví zaměstnanci
- podnikatelská orientace
- pružnost a schopnost rychlé reakce

Jednotlivé body kontrolního seznamu se hodnotí dle výkonnosti:

- významná přednost
- méně významná přednost
- neutrální
- méně významná slabina
- významná slabina

A podle významu:

- vysoký
- střední
- malý [1]

2.4. Makroprostředí

Představuje nepředvídatelné (nebo velmi málo předvídatelné) vlivy prostředí, v němž se firma pohybuje. Makroprostředí působí na firmu neustále a proměnlivě, ta jej však ovlivnit nemůže. A proto by se mu měla snažit pružně přizpůsobovat.[2]

Různé literární prameny uvádí odlišné dělení makroprostředí. V knize autorek Jaroslavy Dědkové a Ivety Honzákové „Základy Marketingu“ jsou jako vlivy makroprostředí uvedeny tyto: demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní.

2.4.1. Demografické prostředí

Firmy vždy zajímají informace o lidech, neboť oni tvoří trhy, které jsou, nebo mohou v budoucnu být, trhy cílovými. Proto zpravidla sledují základní demografické kategorie

populace jako celku i jednotlivých skupin. Základními ukazateli demografického výzkumu jsou:

- populační vývoj
- hustota obyvatel a migrace
- charakter rodin (také počet sňatků a rozvodů)
- národnostní struktura obyvatel [2]

2.4.2. Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí znamená pro firmu *komplex trendů a tendencí znamenajících podnikatelské možnosti. Současně zahrnuje vlivy, které ovlivňují kupní sílu a výdaje obyvatelstva. Tedy ovlivňuje kupní a spotřební chování jednotlivých subjektů na trhu a určuje celkové využívání zdrojů. Velikost kupní síly závisí na ekonomických podmínkách jednotlivců a firem.*³ Ekonomické prostředí zahrnuje především tyto ukazatele:

- nezaměstnanost
- výše důchodů
- inflace
- úrokové sazby
- změny v měnovém kurzu
- dostupnost úvěrů
- daňová problematika [2]

2.4.3. Přírodní prostředí

Zahrnuje především přírodní zdroje, které firmy potřebují pro svoji výrobu nebo jinou činnost. V současné době je důležitá úloha ekologických požadavků a nároků na úsporu některých druhů surovin, jejich nedostatek a obnovitelnost.

³ KOZEL, R., a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2006. ISBN 80-247-0966-X, str. 19, 20.

Mezi hlavní faktory při analýze přírodního prostředí patří:

- surovinové zdroje
- životní prostředí
- ekologie
- klimatické podmínky [2]

2.4.4. Technologické prostředí

Změny v této oblasti jsou v dnešní době velice rychlé. Vlivem inovací v technologickém prostředí dochází ke zkracování cyklu tržní životnosti výrobku. Zavádění nových technologií umožňuje snižování nákladů na výrobu a díky tomu roste konkurenceschopnost produktů nebo firmy. Firmy tak investují velké prostředky do výzkumu a vývoje, aby posléze získaly výhodu před konkurencí.

2.4.5. Politické prostředí

Jedná se o soustavu zákonů, vyhlášek a předpisů, která zahrnuje vliv vládních a politických orgánů, odborových organizací. Jsou v nich definovány určité hospodářské, jakostní a zdravotní požadavky. Stát těmito pravidly chrání celospolečenské zájmy, spotřebitele i výrobce. Ne vždy se musí jednat o zásahy státu do podnikání. V určitých oblastech (odvětvích) vykonávají tuto činnost kromě složek místní samosprávy také různá zájmová sdružení, která jsou nositeli zásadních požadavků společnosti (Svaz na ochranu spotřebitele, různá ekologická hnutí atd.).⁴

V případě nerespektování legislativy hrozí firmě nejen sankce ze strany státu, ale také ztráta dobré pověsti v očích spotřebitelů a obchodních partnerů.

⁴ KOZEL, R., a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2006. ISBN 80-247-0966-X, str. 20, 21.

Hlavní oblasti politického prostředí:

- technické požadavky na výrobky
- ochrana průmyslového vlastnictví (patenty a ochranné známky)
- daňová harmonizace
- práva obchodních společností
- hospodářská soutěž
- liberalizace přirozených monopolů
- ochrana spotřebitele
- veřejné zakázky
- bezpečnost práce a ochrana zdraví pracovníků
- ekologické standardy v podnikání [2]

2.4.6. Kulturní prostředí

Spotřební chování obyvatel je velkou měrou ovlivněno kulturními zvyklostmi v dané oblasti.

Mezi hlavní faktory kulturního prostředí patří:

- vzdělání
- náboženství
- národní tradice
- základní hodnoty společnosti [2]

2.5. Mikroprostředí

Mikroprostředí zahrnuje jak subjekty, s kterými je firma v rámci své činnosti v nejbližším kontaktu, tak samotnou firmu. Mikroprostředí lze rozdělit na vnitřní (dodavatelé, firemní prostředí, zprostředkovatelé, zákazníci) a vnější (konkurence, veřejnost). Skrze informace z mikroprostředí získává firma znalosti o trhu, na kterém působí, ale i sama o sobě.

2.5.1. Dodavatelé

Jsou obchodní firmy či jednotlivci, kteří zabezpečují dostatečné zdroje nutné pro činnost podniku. Dodavatelé velkou měrou ovlivňují tuto činnost, proto je pro podnik výhodné udržovat s nimi dlouhodobě dobré vztahy. Skrze dodavatele lze také získat konkurenční výhodu oproti ostatním podnikům.[2]

2.5.2. Firemní prostředí

Vnitropodnikové prostředí je složeno z několika oddělení, která jsou vzájemně propojena. Marketingové oddělení rozhoduje o budoucí strategii podniku, toto rozhodnutí však musí učinit na základě možností a schopností ostatních oddělení (výrobní, obchodní apod.). Prakticky každé oddělení zasahuje do dění v podniku a musí být proto při rozhodovacích procesech bráno do úvahy.[10]

2.5.3. Zprostředkovatelé

Firmy, které pomáhají podniku ve vztahu se zákazníky, se nazývají zprostředkovatelé. Jedná se především o pomoc a spolupráci při distribuci produktů (přepravní firmy, sklady), propagaci (výzkumné a reklamní agentury), prodeji (obchodní zástupci, agenti), ale také ve finančních záležitostech (banky, pojišťovny).[10]

2.5.4. Zákazníci

Zákazníci jsou klíčovou složkou mikroprostředí, neboť cílem každého podniku je uspokojování jejich potřeb.

Podle trhu, na kterém daný podnik působí, se liší i cílová skupina zákazníků:

- spotřebitelé (spotřebitelský trh) – jednotlivci nebo domácnosti, kteří nakupují produkty pro vlastní spotřebu
- výrobci (průmyslový trh) – firmy nebo organizace, nakupující produkty za účelem dalšího zpracování
- obchodníci (překupní trhy) – jednotlivci nebo organizace, nakupující produkty za účelem jejich dalšího prodeje
- stát (vládní a nevýdělečné trhy) – státní instituce, agentury nebo neziskové organizace, nakupující produkty pro plnění veřejných služeb
- zahraniční zákazníci (mezinárodní trhy) – všechny subjekty uvedené v předchozích případech, které mají sídlo v cizím státě[2]

2.5.5. Konkurence

Podnik se nachází v prostředí, kde je obklopen dalšími soupeřícími firmami. Cílem daného podniku je získat nad ostatními výhodu (nákladovou – nižší náklady, diferenciální – odlišnost od konkurence, marketingovou – značka). K získání výhody musí podnik správně definovat svoji konkurenci, zjistit její cíle, přednosti a slabiny i odhadnout reakce na jeho aktivity. Dle struktury trhu můžeme konkurenci rozdělit na dokonalou (velké množství kupujících i prodávajících, z nichž žádný nemá sílu ovlivnit cenu ani tržní podíl) a nedokonalou (monopolistická konkurence, oligopol, monopol).[2]

2.5.6. Veřejnost

Veřejnost jsou lidé nebo organizace, které nemají obchodní vazbu s danou firmou. V zájmu firmy je tuto skutečnost změnit. Snaží se proto vytvářet prostřednictvím marketingových nástrojů dobrou pověst firmy nebo značky. Veřejnost se skládá z několika skupin:

- finanční veřejnost (banky, investoři...)
- sdělovací prostředky (médiá)
- vládní veřejnost (vláda, parlament...)
- občanská sdružení a organizace
- všeobecná veřejnost
- vlastní zaměstnanci [2]

V následující části práce je stručně nastíněna historie českého pivovarnictví, nutná pro uvedení do problému a praktické části.

2.6. Historie pivovarnictví v Českých zemích

Přes značnou oblibu piva v Českých zemích to nebyli Češi, kdo pivo objevil. Za kolébku tohoto nápoje je považována starověká Mezopotámie, kde se již v 7. tisíciletí před naším letopočtem pěstovalo obilí. Později také Summerové a Babyloňané vyráběli obilné kvašené nápoje. Pro zajímavost starobabylonský král Chammurabi (1792 – 1750 př. n. l.) ve svých zákonech stanovil za falšování piva a přechovávání zločinců v krčmách trest smrti. Pivo se vařilo rovněž ve starém Egyptě a antickém Řecku, resp. Římě. Římané znali také rostliny chmele, avšak do piva jej nepřidávali.

Do našich zemí přišel zvyk pití piva z Germánie před začátkem minulého tisíciletí. První písemná zmínka o výrobě tohoto nápoje na našem území se váže k roku 1088 a osobě prvního českého krále Vratislava II., který v zakládací listině Vyšehradské kapituly dává kanovníkům desátek chmele na vaření piva. S největší pravděpodobností se však pivo v českých zemích vařilo již před tímto rokem, a sice v domácnostech a mnišských komunitách. O dvě století později docházelo k zakládání královských měst, kterým panovníci udělovali různé výsady. Jednou z nich bylo i tzv. právo várečné, podle něhož mohl každý občan města, vlastníci zde dům, vařit pivo. Postupem času začíná mít také šlechta, z důvodu finanční výnosnosti, vážný zájem o výrobu piva. Dochází tak k častým sporům měst s šlechtici, které ukončil až roku 1517 král Ludvík Jagellonský tzv. smlouvou Svatováclavskou, v níž přiznal právo vařit pivo také šlechtě. V této době byl již patronem českých pivovarníků sv. Václav (oproti celosvětově uváděnému Gambrinu, brabantskému panovníkovi). V průběhu 18. a 19. století dochází ve výrobě piva k zavádění nových vědeckých poznatků a přesných měření, především díky českému sládkovi F. O. Poupěti. Zároveň se přechází z výroby řemeslné na výrobu průmyslovou a vznikají velké pivovarské podniky, např. Plzeňský Prazdroj (1842), Staropramen (1869), Gambrinus (1869), pivovar ve Velkých Popovicích (1874) nebo Budějovický Budvar (1895). Všechny pivovary také zavádějí výlučně metodu spodního kvašení. Díky zostřené konkurenci a navyšujícím se požadavkům spotřebitelů zaniká v Čechách velké množství pivovarů (475 oproti 68 nově postavenými mezi roky 1851 – 1900). Prudký úbytek pivovarských podniků pokračoval i v průběhu 20. století, současně však

nedocházelo k poklesu vystavovaného piva – navyšovala se kapacita jednotlivých podniků. Prudkou ránu českému pivovarnictví zasadila 1. světová válka, kdy z důvodu nedostatku surovin a povinného odvodu kovů rapidně poklesla produkce a kvalita piva. Mnoho pivovarů se z válečných škod již nevzpamatovalo, dalším zlomila vaz celosvětová hospodářská krize na počátku 30. let. [3]

Tab. 1 Počet pivovarů v Českých zemích v letech 1900 - 1939

Rok	Počet činných pivovarů
1900	804
1905	740
1910	694
1915	517
1920	562
1925	532
1930	430
1935	387
1939	346

Zdroj: KRATOCHVÍLE, A.: *Pivovarství českých zemí v proměnách 20. století*. 1. vydání. Praha : Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, a.s. 2005. ISBN 80-86576-16-7, vlastní zpracování.

Sotva pivovary překonaly jedno nelehké období, přišlo další v podobě druhé světové války. Pivovarské provozy se musely potýkat s nedostatkem surovin - z části zaviněným odstoupením pohraničních částí republiky na základě mnichovské dohody (Československo ztratilo asi 29,4 % osevních ploch jarního ječmene a 63 % ploch chmelnic), dále díky nejrůznějším vládním nařízením a přidělování sladu. Přestože počet vystavených hektolitrů piva v průběhu války rapidně neklesal, kvalita piva byla přinejmenším diskutabilní (ke konci války se stupňovitost vystaveného piva pohybovala pouze kolem 3,5 °S) a počet pivovarů vlivem koncentrace výroby a již zmíněné ztráty území značně poklesl. [3]

Tab. 2 Výstav a počet činných pivovarů na území protektorátu a bývalé Československé republiky v letech 1939 - 1944

	<u>Výstav a počet činných pivovarů na území Protektorátu</u>		<u>Výstav a počet činných pivovarů na území bývalé Československé republiky</u>	
Rok	Výstav piva celkem v hl	Počet pivovarů	Výstav piva celkem v hl	Počet pivovarů
1939	6 634 373	231	9 029 244	346
1940	5 989 231	228	8 474 978	341
1941	6 247 661	228	8 991 227	331
1942	6 272 931	228	9 172 931	316
1943	5 748 347	153	8 850 697	268
1944	5 585 450	145	8 528 566	260

Zdroj: KRATOCHVÍLE, A.: *Pivovarství českých zemí v proměnách 20. století*. 1. vydání. Praha : Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, a.s. 2005. ISBN 80-86576-16-7, str. 74.

Po skončení druhé světové války došlo k obnovení provozu v některých pivovarech, a tak na krátkou dobu rostl jejich počet, aby se v dalších letech opět postupně snižoval. Vlivem poválečných majetkových a mocenských změn byly do počátku 50. let znárodněny veškeré pivovarské provozy a prakticky po celá další 4 desetiletí jsou patrné snahy o centralizaci výroby. V důsledku toho zaniklo velké množství převážně menších pivovarů. Dochází tak k poklesu počtu a zároveň zvyšování výstavu jednotlivých pivovarů. Kvůli omezenému kontaktu se zahraničím a nedostatku financí pivovarské provozy zastarávají, čímž je paradoxně zachován tradiční postup vaření piva – v dnešní době velmi ceněný. K přechodu na moderní technologii výroby dochází v naprosté většině případů až po roce 1989.

Nástup demokracie znamenal pro pivovarský průmysl vstup soukromého kapitálu, pocházejícího z velké části ze zahraničí. Velké pivovary majetkově vstupovaly do těch menších, nechvalnou praxí se stalo utlumování výroby a ponechání si pouze značky (toto se stalo i v dále uváděném pivovaru ve Vratislavicích). V průběhu 90. let tak pokračovalo snižování počtu pivovarů a růstu dominantních pivovarských podniků, které zaujímaly uvolněné místo na trhu. Z původního počtu 71 komerčních pivovarů v roce 1990 bylo k 31.12. 2007 evidováno již jen 49 a toto číslo nadále klesá. Některé provozy nezvládly přechod ze státem řízené ekonomiky a uměle přidělovaných odbytišť na volný trh, jiné

doplatily na vstup cizího kapitálu. Velikým fenoménem se stala reklama. V průběhu devadesátých let se začínají budovat také tzv. restaurační minipivovary, tj. *pivovary s roční výrobou cca do 5 000 hl/rok (cca 100 hl/týden), zaměřené převážně na výčep ve vlastní provozní restauraci, případně v omezeném množství do blízkých cizích restaurací. Prodej do obchodní sítě nerealizují. Až na výjimky nejsou restaurační pivovary členy Českého svazu pivovarů a sladoven.*⁵

Před rokem 1989 fungoval v podobném duchu pouze pražský pivovar U Fleků. Více o současném pivním trhu dále v práci.

2.7. Historie pivovaru ve Vratislavicích

Historie pivovaru ve Vratislavicích sahá až do druhé poloviny 19. století. V tuto dobu se naplno projevila nedostatečná kapacita stávajícího Clam-Gallasova pivovaru v Liberci (tehdy Reichenbergu) a velké množství piva se muselo dovážet. Liberečtí měšťané se proto rozhodli vystavět pivovar nový, tentokrát mimo centrum města. Vhodným místem jak z hlediska dopravní obslužnosti, tak především díky vydatnému vodnímu zdroji vhodnému pro vaření piva, se ukázaly být Vratislavice nad Nisou (tehdy ještě ves nedaleko Liberce).

21. července 1872: vyšel v místním časopise Reichenberger Zeitung inzerát *Společnosti libereckého pivovaru a sladovny ve Vratislavicích o nabídce akcií. Za společnost v něm jsou jmenováni tehdejší významní prominenti severočeského kapitálu (například liberecký továrník a předseda Obchodní a živnostenské komory v Liberci Franz Siegmund, další z libereckých továrníků Johan svobodný pán z Liebiegů, majitel panství Frýdlant Eduard hrabě z Clam-Gallasů, vratislavický továrník Ignatz Gienzkey a mnozí jiní). Již tehdy bylo rozhodnuto vyrábět konkurence a vývozu schopný plzeňský typ piva v moderně vybaveném pivovaru.*⁶

Rok 1872 je tak považován za rok založení vratislavického pivovaru.

⁵ Redakce: Kvasný průmysl. *Pivovarský kalendář 2009*. Praha: Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, a.s. 2008. ISBN 978-80-86576-32-9, str. 68.

⁶ *Historie* [online]. Liberec: Pivovar Hols, a.s. [cit.2009-03-10]. Dostupný z WWW: < <http://www.pivo-konrad.cz/> >

Na jaře následujícího roku bylo započato se stavbou a již zkraje roku 1874 předvedl vratislavický sládek pan Hájek slad vyprodukovaný v novém závodě. V dubnu poté spatřilo světlo světa první vystavené pivo. Rozjezd pivovaru byl slibný, avšak již v roce 1875 se začínal projevovat pokles spotřeby piva, spojený s neúrodou chmele. Došlo tak ke zvýšení ceny vstupních surovin (potažmo piva) při současné snížené poptávce a pivovar se dostal do nemalých problémů. Vše vyvrcholilo o dva roky později, kdy byla dokonce zastavena výroba a rozpuštěna zakládající společnost. Naštěstí krize neměla dlouhého trvání a již roku 1880 došlo k obnovení výroby a za dva roky k odkoupení pivovaru místními továrníky. V následujících letech dochází k opětovnému zvyšování výstavu a rozkvětu pivovaru, o čemž svědčí mimo jiné i řada ocenění a návštěva samotného císaře Františka Josefa I. roku 1891. V 90. letech 19. století navíc výstav pivovaru pravidelně překračuje 100 000 hl, na tehdejší dobu vysoké číslo. Do 20. století tak vstupuje prosperující podnik. Nespí však ani konkurence v podobě několika menších panských pivovarů v okolí. Proto dochází k jednání mezi akciovou společností Liberecké pivovary a sladovny Theodor Frank ve Vratislavicích a akciovou společností Pivovar Medinger ve Vrkoslavcích u Jablonce nad Nisou. Jednání vyvrcholila sloučením obou společností k 31. 8. 1908 a vznikem nové, silné společnosti Liberecko-Vratislavické a Jablonecké pivovary. V tomto období je s pivovarem spjat osud tehdejšího ředitele Dr. Julia Roeslera, který ve funkci vydržel celých 37 let! V předválečném období probíhaly nemalé investice do rozvoje pivovaru (např. zakoupení umělého chladícího zařízení do sklepních prostor, rekonstrukce varny a další). Tento rozmach zastavila až první světová válka. Ve vaření piva se sice pokračovalo, avšak za stálého nedostatku surovin a pracovníků, kteří byli odvedeni na frontu.

Po konci války a vzniku samostatného Československa zůstává společnost v držení převážně rakouského kapitálu. Vedení navazuje na předválečné snahy a pokračuje v modernizaci závodu, ke které přispívá zvýšená poptávka po pivu. Jsou mimo jiné postaveny byty pro zaměstnance, rozšířena spilka, modernizovány a rozšířeny ležácké sklepy, zakoupeny nákladní automobily apod. Díky tomu je kvalita piva oceňována nejen na domácích trzích, ale pivovar s úspěchem také vyváží do zahraničí. Rozvoj pivovaru pokračuje i během hospodářské krize na konci 20. let, pouze je zpomalen. V polovině třicátých let se začínají projevovat napjaté vztahy mezi českými a německými pracovníky, korespondující s politickým vývojem. Roku 1938 je pohraničí, včetně Vratislavic, připojeno k nacistickému Německu. Do společnosti záhy vstupuje německý kapitál a pivovar je přidělen pod německou správu. Žádné velké změny ve vedení však nenastaly, navíc je navýšeno základní jmění

společnosti. Díky tomu, že byl pivovar veden jako „německý“, mohly být i během války realizovány některé plány spojené s modernizací (např. rekonstrukce sladovny). Opět se však projevuje nedostatek surovin, vaří se především třístupňové pivo, pouze pro armádní účely pivo desetistupňové. Samotnou válku pivovar přečkal bez větší úhony, až na samém jejím konci došlo k poškození budov leteckými pumami. Toto poškození ale nebylo nijak vážné a těžké časy měly teprve přijít...

Po konci války došlo k pochopitelné nevraživosti mezi českými a německými obyvateli, kteří ze strachu o osobní bezpečnost přestali docházet do práce. Budovy pivovaru osířely a docházelo ke krádežím majetku. Období „bezvládí“ naštěstí netrvalo dlouho a vaření piva bylo rychle obnoveno. Většina dřívějších zaměstnanců převážně německé národnosti však byla odsunuta, včetně dlouholetého ředitele, již zmiňovaného Dr. Julia Roeslera. Akciová společnost byla rozpuštěna a podnik, již v roce 1945 znárodněn, se potýkal s akutním nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. Stejně tak se nedostávalo surovin. Z tohoto důvodu se pouze pomalu přecházelo z „válečného“ třístupňového piva na silnější a ještě v roce 1947 byla vařena pouze „sedmička“.

Po roce 1948 dochází k velkým personálním i organizačním změnám. Společnost Liberecko-Vratislavické a Jablonecké pivovary se transformuje na národní podnik Severočeské pivovary, sdružující další podniky v okolí (Malý Rohozec, Cvikov, Rumburk, Šluknov a další) a sídlící právě ve Vratislavicích. Záhy zanikají některé blízké provozy (Česká Lípa, Frýdlant). Roku 1950 se v pivovaru opět začíná vařit desetistupňové pivo, které je časem vyváženo také na Slovensko. O dva roky později je založena učňovská škola, připravující budoucí sladovníky. Na počátku let šedesátých dochází k přesunu ředitelství Severočeských pivovarů do Loun. Vratislavický pivovar se však stal základním podnikem tohoto svazku a jsou zde uskutečněny také modernizační akce ve sladovně, ležáckých sklepích a lahvovně. I přes neochotu státních orgánů uvolňovat zisk k investičním akcím v jednotlivých podnicích, daří se pokračovat alespoň v dílčí modernizaci pivovaru také v dalších letech. Díky neustále se navyšující spotřebě piva v tehdejší ČSSR a tedy nutnosti adekvátně zvyšovat kapacitu pivovarů (od druhé světové války až do roku 1989 byly na území dnešní České republiky postaveny pouze dva nové pivovary, výroba tedy musela být pokryta stávajícími podniky, jejichž počet se v průběhu let rapidně snižoval) mohla být v následujících letech uskutečněna rekonstrukce elektrických rozvodů, chladicího systému, vybudování nové varny i spilky a další. Mimo samotný pivovar byla největší investiční akcí výstavba velkokapacitní výrobní

nealkoholických nápojů. Do nové éry českých dějin, počínající rokem 1989, tak pivovar vstupoval s výstavem přesahujícím 300 000 hl.

I po pádu komunistického režimu pivovar pokračoval ve výrobě oblíbeného a kvalitního piva, o čemž svědčí nejen stále narůstající výstav, ale také zájem o vratislavické pivo v cizině. Společnost tak navazuje na předválečnou tradici a opět expanduje na zahraniční trhy, především německý a v bývalých sovětských republikách. Pokračuje se také v modernizačních akcích (instalace dvou nových stáčecích linek, rekonstrukce sladovny a přechod z hliníkových sudů na nerezové sudy KEG). K 1. 5. 1992 vzniká nová akciová společnost Pivovary Vratislavice nad Nisou, a.s., pod kterou patří kromě již zmiňovaného také pivovar Svijany. Pivo „Vratislav“ se stává téměř celorepublikovou značkou, kromě tradičního libereckého kraje je k dostání také ve středních a západních Čechách, Praze i ve slezské Opavě. Prodej je podporován vlastními propagačními předměty (sklenice, ubrusy, výčepní zařízení), ale i televizní reklamou. O pivo je zájem také na Britských ostrovech, a tak není divu, že se společnost stává lákavou příležitostí pro zahraniční investory. Souběžně pokračuje výroba nealkoholických nápojů a limonád.

Z hlediska dalšího vývoje pivovaru byl velice důležitým, jak se později ukázalo, rok 1995 a vstup zahraničního partnera společnosti Bass International (v této době již minoritního akcionáře ve Smíchovském pivovaru Staropramen). Ve Vratislavicích se společnost Bass záhy stala majitelem 55 % akcií a tedy většinovým vlastníkem. Záměrem společnosti bylo upevnění pozice značky Vratislav na českém trhu. Zpočátku bylo soužití vratislavického pivovaru a britské společnosti téměř idylické. Odbyt piva i limonád se neustále zvyšoval (zčásti díky využívání distribučních kanálů ostatních pivovarů, které Bass International prostřednictvím akcií vlastnil). V roce 1996 nabyl Bass již 76 % akcií pivovaru ve Vratislavicích a majoritní podíl získal také v pivovaru Staropramen. Proto přišlo rozhodnutí spojit tyto dva podniky a vytvořit tak jedinou společnost Pražské pivovary a.s. K tomuto kroku záhy došlo a k datu 27. 6. 1996 je rozpuštěna akciová společnost Vratislavické pivovary. V roce 1997 oslavil pivovar 125 let své existence, ale již následujícího roku bylo představiteli Pražských pivovarů rozhodnuto o uzavření všech provozů pivovaru Vratislavice. Dne 25. 5. 1998 byla propuštěna většina zaměstnanců. *Od tohoto data se přestal vyrábět slad, nealkoholické nápoje a vaření piva pod značkou Vratislav bylo přesunuto do pivovaru Braník. Do konce srpna se stočily ve Vratislavicích poslední zásoby navařeného piva a poté byl*

*pivovar uzavřen. Tímto krokem značně utrpěla pověst značky a zahraniční trhy byly ztraceny.*⁷
[4]

Oficiálním důvodem pro uzavření pivovaru byla neefektivnost výroby a ozdravění podniku Pražské pivovary. Vše však nasvědčovalo tomu, že akce byla předem pečlivě naplánovaná bez vědomí tehdejšího vedení vratislavického pivovaru. Brány pivovaru tak zůstaly zavřené, až v roce 1999 koupila celý areál včetně budov a technologie pražská firma Hols, a.s. [5]

⁷ *Historie* [online]. Liberec: Pivovar Hols, a.s. [cit.2009-03-10].
Dostupný z WWW: <<http://www.pivo-konrad.cz/>>

3. Praktická část

3.1. Charakteristika firmy Hols, a.s.

Tato kapitola je zaměřena na stručný popis podniku a jeho základní charakteristiku pomocí historie podniku, předmětu podnikání či dlouhodobých cílů společnosti.

3.1.1. Základní informace o firmě

- název společnosti: Hols, a.s.
- sídlo společnosti: Zlatnická 1128/6, 111 21 Praha 1
- identifikační číslo: 609 13 878
- právní forma: Akciová společnost
- datum zápisu do obchodního rejstříku: 15.června 1994
- statutární orgán: představenstvo
- předmět podnikání:
 - zprostředkování obchodní činnosti a služeb
 - leasing
 - koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
 - činnost organizačních a ekonomických poradců
 - pronájem bytových a nebytových prostor včetně poskytování s tím spojených služeb
 - výroba krmiv, krmných směsí, doplňkových látek a premixů
 - **pivovarnictví a sladovnictví (zapsáno 5. 4. 2000)**
- provoz pivovaru: Pivovar Liberec – Vratislavice, Tanvaldská 164, 463 11, Liberec 30
- počet zaměstnanců pivovaru: 55

3.1.2. Historie pivovaru Hols, a.s.

V roce 1999 koupila celý areál včetně budov a technologie pražská firma Hols, a.s. Díky škodám, které během nečinnosti pivovaru vznikly na jeho vybavení, nebylo možné ihned obnovit vaření piva. Toto se podařilo až 25. 5. 2000, kdy noční směna nastartovala novou éru vaření vratislavického piva. Symbolicky se tak stalo přesně dva roky poté, co Pražské pivovary a.s. provoz uzavřely. Navázalo se tak na více než stoletou tradici vaření piva ve Vratislavicích. Pouze název pěnivého moku se změnil. Místo dřívější značky Vratislav, kterou dodnes vlastní společnost Pivovary Staropramen, a.s. (dřívější Pražské pivovary, a.s.) a jež se novým majitelům nepodařilo za přijatelnou cenu odkoupit zpět, vstoupila společnost Hols na trh s pivem Konrad, což je podle dějepisců nástupce a bratr knížete Vratislava na českém trůnu. O tom, že obnovení výroby nebylo vůbec jednoduché kvůli přístupu Pražských pivovarů, svědčí mimo jiné i slova dnes již zesnulého ředitele pana Líby: *„Areál po sobě zanechali ve stavu, aby se tady nedalo vyrábět. Třeba v tancích na pivo zůstaly prořezané trojúhelníkové otvory. Do obnovení výroby jsme vložili desítky milionů korun.“*⁸

Zpočátku se v pivovaru vařilo světlé desetistupňové a jedenáctistupňové pivo, později přibýlo do sortimentu také pivo tmavé. Většinu pracovníků tvořili bývalí zaměstnanci (přestože celkový stav byl podstatně nižší). Pivovar čekal další náročný úkol, a sice prosadit novou značku na trhu. Do konce roku 2000 se podařilo vystavit necelých 15 000 hl piva a získat 59 odběratelů (vlivem uzavřených dlouhodobých kontraktů hostinských s velkými průmyslovými pivovary – převážně společností Pražské pivovary a.s., která obsadila trh po uzavření svého provozu ve Vratislavicích, se v první fázi jednalo hlavně o prodejny).

Opravdový rozkvět společnosti nastal o rok později. I nadále se dařilo získávat odběratele, do sortimentu přibýlo pivo světlé dvanáctistupňové a osmistupňové (exportní). Pivovar začal vyvážet své produkty do Německa, Polska, Švédska a slad z vlastní sladovny do Moldávie. O dobré chuti a kvalitě piva svědčí i ocenění, získaná na soutěži Česká pivní pečť, konané každoročně v Táboře. Jedenáctistupňový světlý ležák obsadil ve své kategorii dokonce příčku nejvyšší. Pivovarští také obnovili tradici pivních slavností, které se pod názvem Den Konráda konají od roku 2000 každoročně koncem června. Před Vánoci uvedla společnost na trh již pátý druh piva, tentokrát polotmavý ležák Eso. Není divu, že si pivo Konrad rychle získalo

⁸ *Historie pivovaru Vratislavice po r. 2000* [online]. [cit.2009-03-14].
Dostupný z WWW: <http://www.pivovary.info/prehled/konrad/konrad_h.htm>

oblibu nejen na Liberecku, ale také na Frýdlantsku, vozilo se i do Prahy a Drážďan. Oproti předchozímu roku narostl výstav čtyřikrát na 60 000 hl piva. V navyšování výstavu i počtu odběratelů pivovar pokračoval i v roce 2002, kdy jejich počet dosáhl devíti set. Tomu odpovídal i objem sudového piva, jehož poměr oproti lahvovému vzrost na 40 %. Podařilo se získat ocenění Pivo České republiky pro světlý dvanáctistupňový ležák. Před Vánoci byla již tradičně uvedena na trh novinka v podobě světlého čtrnáctistupňového speciálu. Nejpríjemnějším pro chod pivovaru se ale stal konečný objem vystaveného piva, čítající 65 000 hl.

Následujícího roku začala společnost vyvážet také do Itálie. Ocenění tentokrát sbíral hlavně tmavý ležák, jenž získal Zlatou pivní pečeť a třetí místo v soutěži Pivo České republiky. Před Vánoci byl navíc uveden již šestý druh piva, a sice dvanáctistupňový speciál Červený král. Toto na pohled skutečně červené pivo bylo již předtím k ochutnání na Dni Konráda. Narozdíl od dříve již uvedených piv se tento speciál nevaří pravidelně, ale pouze na Vánoce a Velikonoce. Přes tyto dílčí úspěchy se nepodařilo opakovat výstav z předešlého roku a ten tak poklesl na cca 62 000 hl. I v roce 2004 pokles pokračoval (cca 60 000 hl). Přesto byla v pivovaru zprovozněna nová stáčecí linka a otevřeno automobilové muzeum na počest vratislavického rodáka Ferdinanda Porscheho. Motivu automobilů pivovar využívá hojně také na svých etiketách, které již získaly nejedno ocenění.

V roce 2005 opět došlo k mírnému poklesu výstavu piva, dařil se naopak prodej vlastního sladu. K pátému výročí znovuootevření připravil pivovar den otevřených dveří, sestávající se z prohlídky výrobních prostor pod „dozorem“ samotného sládka, ing. Petra Hostaše. Zlom nastal v roce 2006, kdy se především díky navýšení vývozu podařilo vystavit a prodat 98 000 hl piva Konrad, čímž byl ustanoven rekord v novodobé historii pivovaru. O tom, že kvantita nebyla nikterak na úkor kvality svědčí množství ocenění, získaných v tomto roce. Kromě již téměř „tradičních“ cen ze soutěží Pivo České republiky a Pivní pečeť, bodovala piva z Vratislavic také v Žatci (Dočesná) a na mezinárodní soutěži Evropská pivní hvězda (European beer star). Zároveň se tohoto roku dočkali příznivci piva Konrad z řad řidičů, pro které především je určen v pořadí již sedmý druh piva, tentokrát nealkoholický Vratislavický pilot.

Roku 2007 byla poprvé v novodobé historii překonána magická hranice sta tisíce hektolitrů a to rovnou o celou desetinu. Opět výrobu táhl především export, který dosáhl 65 %. V

podobném duchu se nesl i rok následující, jen s tím rozdílem, že produkce dosáhla již 133 400 hl piva. V roce 2009 se pivovar zapsal do povědomí hlavně fanouškům běžeckého lyžování a sběratelům, pro které při příležitosti MS v klasickém lyžování připravil omezenou sérii etiket s motivy sportovců a okolní krajiny.[5]

3.1.3. Historický přehled

1998

Dne 25. 5. bylo představiteli společnosti Pražské pivovary, a.s. rozhodnuto o uzavření dceřiného pivovaru ve Vratislavicích. K tomuto dni se přestalo s vařením piva, výrobou nealkoholických nápojů i produkcí sladu. Většina zaměstnanců pivovaru byla propuštěna okamžitě, další v průběhu pár měsíců. V létě byly prodány poslední zásoby navařeného piva a podnik definitivně uzavřen. Zařízení pivovaru bylo zčásti převezeno do ostatních provozů Pražských pivovarů, zčásti rozprodáno nebo znehodnoceno. Uvolněné místo na trhu využila společnost k dodávkám vlastního piva, vařeného v dalším z jejích provozů, pivovaru Braník (pod původním názvem Vratislav), nebo ve smíchovském pivovaru (Staropramen). Dodnes je viditelná koncentrace těchto značek v severočeském regionu (hlavně na Turnovsku). Pivovar Svijany, patřící původně pod vratislavický podnik, byl odprodán tehdejšímu vedení.

1999

Firma Hols, a.s., původním zaměřením na obchodní a poradenské služby, kupuje od Pražských pivovarů pozemky i budovy pivovaru ve Vratislavicích s veškerým zbylým vybavením. Začínají velké investice za účelem obnovy vaření piva. Vlivem přístupu dřívějšího majitele je renovace značně nákladná a složitá, pivovar byl ponechán v takovém stavu, aby opětovná výroba již nemohla být realizována. Nejdražší zařízení (varna) však zůstala s minimálním poškozením. Jen díky tomu a díky dřívějším zaměstnancům mohla být již v následujícím roce uvařena první várka v novodobé historii pivovaru.

2000

Zařízení pivovaru bylo dáno do provozuschopného stavu a symbolicky 25. 5. uvařena první várka. Pivovar musel zvolit nový název pro svůj produkt, neboť značku Vratislav drží do dnešního dne společnost Pivovary Staropramen (dřívější Pražské pivovary, a.s.), u níž se nepodařilo vyjednat přijatelné podmínky o jejím zpětném odkupu. Volba padla na jméno

Konrad. Dle historiků byl stejného jména nástupce knížete Vratislava na českém trůnu. Společnost Hols čekal nejdůležitější úkol, a sice uvést novou značku na trh a zapsat se do povědomí odběratelů a spotřebitelů. Zpočátku bylo na trh uvedeno světlé desetistupňové a jedenáctistupňové pivo. Odbyt z velké části poznamenaly dlouhodobé kontrakty restaurátérů s velkými pivovarskými společnostmi, díky nimž nemohli hostům nabízet jiné pivo, než uvedené ve smlouvě. Pivo Konrad tak bylo k dostání především v prodejnách.

2001

Sortiment pivovaru čítal již čtyři druhy piva (10°, 11° a 12° světlé, 11° tmavé). Výstav neustále rostl a počet odběratelů se zvyšoval. V červenci se poprvé konaly pivovarské slavnosti pod názvem Den Konrada. Pivo se zapsalo do širšího povědomí veřejnosti i odborníků díky úspěchům v degustačních soutěžích. Část produkce pivovar vyvážel.

2002, 2003, 2004, 2005

V těchto letech i přes uvedení nových produktů na trh (14° světlý speciál Konrad Joker, 12° polotmavý ležák Konrad Eso, 12° speciál Červený král) výstav spíše stagnoval, posléze mírně poklesl. Na vině bylo chladné počasí i konkurence. Naopak se dařilo prodávat a vyvážet slad. V areálu pivovaru bylo vybudováno automobilové muzeum, pod patronaci vzat cyklistický oddíl. Pivovar i nadále pořádal akce podporující propagaci značky (den otevřených dveří, slavnosti piva, sponzoring), přesto se na přesyceném českém trhu nedaří zvyšovat odbyt.

2006, 2007, 2008

V letech 2005 – 2008 zaznamenává pivovar prudké zvýšení výstavu. Každý rok je ustanoven rekord v novodobé historii, aby byl hned v následujících dvanácti měsících překonán. Na trh je uvedeno nealkoholické pivo Vratislavický pilot, ale hlavní příčinou je prudký vzestup exportu. Zatímco velikost dodávek na český trh zůstává poměrně konstantní, roste objem vyvezeného piva a počet odběratelských zemí. Pivovar se řadí do první desítky v ČR co se celkového objemu vyvezeného piva týče a dokonce na druhé místo v procentuálním vyjádření množství vyvezeného piva k celkové výrobě (přes 65 % piva jde na export). Díky zahraničním obchodním příležitostem společnost vzkvétá a rok 2008 končí s rekordním výstavem 133 400 hl.

3.1.4. Předmět podnikání

Předmět podnikání pivovaru Hols, a.s. lze rozdělit do třech oblastí:

1. Výroba sladu
2. Produkce piva
3. Obchodní činnost

1. Výroba sladu – výrobní sortiment

Společně s pivovarem provozuje firma Hols, a.s. ve Vratislavicích také sladovnu. Slad byl vyráběn zpočátku pro potřebu pivovaru, postupem času se firmě podařilo navázat kontakty v zahraničí a část produkce exportovat na Ukrajinu, do Moldávie a do Polska. Vyrábí se výhradně český slad (tzn. světlý) a jeho množství v posledních čtyřech letech neustále stoupá, jak ukazuje následující tabulka:

Tab. 3 Produkce sladu v letech 2005 - 2009

<u>Rok</u>	<u>Produkce sladu (t)</u>	<u>Z toho export (t)</u>
2005	1000	70
2006	1750	0
2007	2000	40
2008	2800	600

Zdroj: Vlastní zpracování

2. Produkce piva – výrobní sortiment

Hlavní činností pivovaru Hols, a.s. je produkce piva. Společnost vaří a na trh dodává pivo pod značkou **Konrad**. V současné době lze zakoupit devět druhů piv pod touto značkou:



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 1 Etiketa Konrad 8%

Název: **KONRAD 8%**

Druh: **8 %** světlé výčepní pivo

Obsah alkoholu (obj. procent): 3,5 %



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 2 Etiketa Konrad 10%

Název: **KONRAD 10 %**

Druh: **10 %** světlé výčepní pivo

Obsah alkoholu (obj. procent): 4,0 %



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 3 Etiketa Konrad 11%

Název: **KONRAD 11 %** světlý ležák

Druh: **11 %** světlý ležák

Obsah alkoholu (obj. procent): 4,8 %



Název: **KONRAD 12 %** světlý ležák

Druh: **12 %** světlý ležák

Obsah alkoholu (obj. procent): 5,2 %

Zdroj: *Sortiment pivovaru Hols* [online]. [cit. 2009-04-10].

Dostupný z WWW: <http://www.pivovary.info/prehled/konrad/konrad_p.htm>

Obr. 4 Etiketka Konrad 12%



Název: **KONRAD 14 % Jocker**

Druh: **14 %** světlý speciál

Obsah alkoholu (obj. procent): 6,0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 5 Etiketka Konrad 14%



Název: **KONRAD 11 %** tmavý ležák

Druh: **11 %** tmavý ležák

Obsah alkoholu (obj. procent): 4,4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 6 Etiketka Konrad 11% tm.



Název: **KONRAD ESO**

Druh: Polotmavý ležák

Obsah alkoholu (obj. procent): 4,6 %

Zdroj: *Sortiment pivovaru Hols* [online]. [cit. 2009-04-10].

Dostupný z WWW: <http://www.pivovary.info/prehled/konrad/konrad_p.htm>

Obr. 7 Etiketka Konrad ESO



Název: **KONRAD ČERVENÝ KRÁL**

Druh: Červený ležák

Obsah alkoholu (obj. procent): 5 %

Zdroj: Sortiment pivovaru Hols [online]. [cit. 2009-04-10].

Dostupný z WWW: <http://www.pivovary.info/prehled/konrad/konrad_p.htm>

Obr. 8 Etiketka Konrad Červený král



Název: **VRATISLAVICKÝ PILOT**

Druh: Nealkoholické pivo

Obsah alkoholu (obj. procent): max. 0,5 %

Zdroj: Sortiment pivovaru Hols [online]. [cit. 2009-04-10].

Dostupný z WWW: <http://www.pivovary.info/prehled/konrad/konrad_p.htm>

Obr. 9 Etiketka Vratislavický pilot

Pivovar Konrad patří do kategorie malých nezávislých pivovarů, tzn. že „roční výroba piva, včetně piva vyrobeného v licenci, není větší než 200 000 hl a splňuje tyto podmínky:

- a) *Není právně ani hospodářsky závislý na jiném pivovaru*
- b) *Nadzemní ani podzemní provozní a skladovací prostory nejsou technologicky, či jinak propojeny s prostory jiného pivovaru⁹*

3. Obchodní činnost

Obchodní činnost pivovaru souvisí s předchozími dvěma obory. Podnik musí svůj produkt prodat. Obchodní činnost bychom mohli rozdělit na dva hlavní proudy:

- obchodní činnost zaměřující se na český trh
- na zahraniční trhy

Zatímco expanze do zahraničí se daří a je hlavním tahounem rostoucích ekonomických ukazatelů pivovaru, prodeje na domácím trhu po období recese vzrůstají jen pomalu.

⁹ *Daňové zákony 2008*. Ostrava-Hrabůvka: Sagit, a.s.2007. ISBN 978-80-7208-647-4, str. 184.

3.2. Externí audit

Externí audit je analýza prostředí, které podnik oklopuje a ovlivňuje (makroprostředí). Podnik vyvíjí svoji činnost uvnitř tohoto prostředí, aniž by jej mohl sám ovlivnit. V rámci externího auditu firma sleduje a vyhodnocuje několik skupin vnějších proměnných. Jedná se především o:

- ekonomické prostředí
- trh
- soutěž

Na základě rozboru těchto ukazatelů firma odhaluje případné příležitosti, nebo naopak hrozby a rizika, která mohou v budoucnu nastat a předchází jim.

3.2.1. Podnikání a ekonomické prostředí

Tab. 4 Hlavní ekonomické faktory v ČR v letech 2005 - 2006

Rok	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>
Vývoj HDP (meziroční změna v %)	6,3	6,8	6,0	3,2
Míra inflace (meziroční změna v %)	1,9	2,5	2,8	6,3
Míra registrované nezaměstnanosti (průměr v %)	8,97	8,13	6,62	5,45
Průměrné reálné mzdy (meziroční změna v %)	3,3	3,9	4,4	2,1
Výdaje na konečnou spotřebu - domácnosti (meziroční změna v %)	2,5	5,4	5,2	2,9
Směný kurs CZK/EUR (průměr v Kč)	29,784	28,343	27,762	24,942
Vývoz zboží a služeb (meziroční změna v %)	11,6	15,8	14,9	6,9
Dovoz zboží a služeb (meziroční změna v %)	5,0	14,2	14,2	4,6

Zdroj: *Makroekonomické údaje* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2009 [cit. 2009-04-10]. Dostupný z WWW: < <http://www.czso.cz/> >, vlastní zpracování

Tempo růstu HDP má v posledních letech sestupnou tendenci. V letošním roce se v ČR naplno projeví hospodářská krize, která s největší pravděpodobností způsobí recesi české ekonomiky v řádu jednotek procent. V pivovarském průmyslu se krize prozatím neprojevuje, celkový výstav se trvale drží na rekordních hodnotách. Daří se i vývozu českého piva do zahraničí. Paradoxně by hospodářská krize mohla mít pro pivovary pozitivní přínos. Letošní statistiky prozatím neukazují výrazný pokles spotřeby piva. Navíc vlivem slabého kurzu koruny a i díky tomu vzrůstajícího exportu lze očekávat vyšší příjmy z prodaného piva v zahraničí. Možná je pouze změna preferencí spotřebitelů a jejich přechod na slabší a proto levnější piva. Tento rozdíl ceny však není tak veliký. V severočeském regionu, kde působí i pivovar Hols, je navíc historická tradice pití silnějších piv, především jedenáctistupňových.

Vývoj inflace přibližně odpovídá vývoji ceny piva, přestože tato je ovlivňována i dalšími faktory, jako je úroda ječmene, ceny energií apod. Zvyšování ceny piva téměř každoročně odstartuje Plzeňský Prazdroj, a.s. Ostatní pivovary zpravidla vyčkávají reakce spotřebitelů a poté zdražení jednoduše okopírují. Ne vždy je však zdražení opodstatněné vyššími cenami vstupních surovin a energií, na které se pivovary odvolávají.

Oproti rokům 2005 až 2008, kdy nezaměstnanost vytrvale klesala, můžeme letos očekávat její nárůst z důvodu krachu některých podniků (sklářny) a utlumení výroby v jiných (automobilový průmysl a jeho dodavatelé). Vlivem zavedení šrotovného v okolních státech se zatím neprojevují černé prognózy automobilového průmyslu, naopak bylo potřeba navýšit výrobu. Otázkou zůstává vývoj do budoucna. V případě vzrůstající nezaměstnanosti by spotřeba piva mohla klesnout, zatím však tento trend nebyl zaznamenán.

Průměrné reálné mzdy v minulých čtyřech letech sice rostly, avšak klesajícím tempem a tento trend lze očekávat i letos. Vinou zvyšující se inflace tak pravděpodobně dojde ke snížení koupěschopnosti obyvatelstva a snížení výdajů na spotřebu, i přes snižování úrokových sazeb centrální bankou.

Vedoucí úlohu v celkovém exportu ČR mají firmy působící v automobilovém průmyslu. Díky zavedení již zmiňovaného šrotovného v okolních zemích můžeme předpokládat rostoucí export i pro tento rok. Tento trend lze pozorovat také v pivovarském průmyslu, kde vývoz roste na úkor mírně klesající domácí spotřeby. Oproti tomu slabá koruna zdražuje dovoz zahraničního zboží.

Předpokládaný vývoj v pivovarském průmyslu:

V prvních dvou měsících roku 2009 byl zaznamenán pokles spotřeby piva v ČR oproti loňskému roku, odborníci však za tímto poklesem spíše než hospodářskou krizi vidí nepřízeň počasí. Vždyť již v březnu spotřeba oproti roku 2008 mírně vzrostla a extrémně teplý duben jistě tomuto trendu napomohl. Pokles spotřeby piva tak prozatím nebyl, i přes vzrůstající míru nezaměstnanosti, pozorován. Většina pivovarů tak předpokládá udržení, nebo dokonce navýšení stávajícího výstavu. Tomu nahrává již zmiňovaný oslabený kurz koruny. Lze předpokládat, že nastolený trend navyšování exportu bude pokračovat. Hospodářská krize by se tak v ČR z hlediska pivovarů neměla promítnout v prodejních výsledcích, spíše ve změně spotřebitelských preferencí. Lze očekávat zvýšenou oblibu výčepních, tedy levnějších, piv. Tento trend může napomoci malým pivovarům, kteří mají zpravidla nižší ceny než velké pivovarské společnosti. Obecně lze říct, že hospodářská krize by se v českém pivovarském průmyslu neměla výrazněji projevit.

3.2.1.1. Politické, daňové a právní faktory

S počtem 55 zaměstnanců patří pivovar Hols, a.s. mezi malé a střední podniky v ČR. Malé a střední podnikání je důležitou součástí české ekonomiky:

- zaujímá přes 60 % podíl na celkové zaměstnanosti v ČR
- podíl malých a středních podniků na HDP a vývozu činí 35 %
- podíl na vyprodukované přidané hodnotě je přes 50 %
- podíl na celkových investicích představuje více než 50 %
- dominantními odvětvími malých a středních podniků z hlediska zaměstnanosti i přidané hodnoty jsou pohostinství, služby, obchod a stavebnictví s 80 % podílem

Stát se z těchto důvodů snaží malé a střední podniky všemožně podporovat formou operačních programů. Jedním z nich je například v letošním roce 2009 uvedený program ZÁRUKA, kdy stát prostřednictvím Českomoravské záruční a investiční banky poskytuje záruku za úvěry pro malé a střední podniky na nákup zásob až do výše 20 mil. Kč. Stát tak pomáhá zachovat konkurenceschopnost i v době hospodářské krize. Dalším, již skončeným operačním programem byl například PRŮMYSL A PODNIKÁNÍ, na který v letech 2007 – 2013 navázal program Podnikání a inovace. A mnoho dalších, které usnadňují přístup malým

a středním podnikům k financím nejen v ČR, ale i z EU. Obecně lze říci, že politické prostředí v ČR je malým a středním podnikům nakloněno, pivovarský průmysl nevyjímaje. Důkazem toho mohou být i daňové úlevy pro malé nezávislé pivovary, které se podařilo dojednat zástupcům ČSMNP, jak ukazuje následující tabulka:

Tab. 5 Sazba spotřební daně z piva

Sazba daně v Kč/hl za každé procento extraktu původní mladiny					
Základní sazba	Snížené sazby pro malé nezávislé pivovary				
	Velikostní skupina podle výroby v hl ročně				
	do 10 000 hl včetně	nad 10 000 do 50 000 včetně	nad 50 000 do 100 000 včetně	nad 100 000 do 150 000 včetně	nad 150 000 do 200 000 včetně
24,00 Kč	12,00 Kč	14,40 Kč	16,80 Kč	19,20 Kč	21,60 Kč

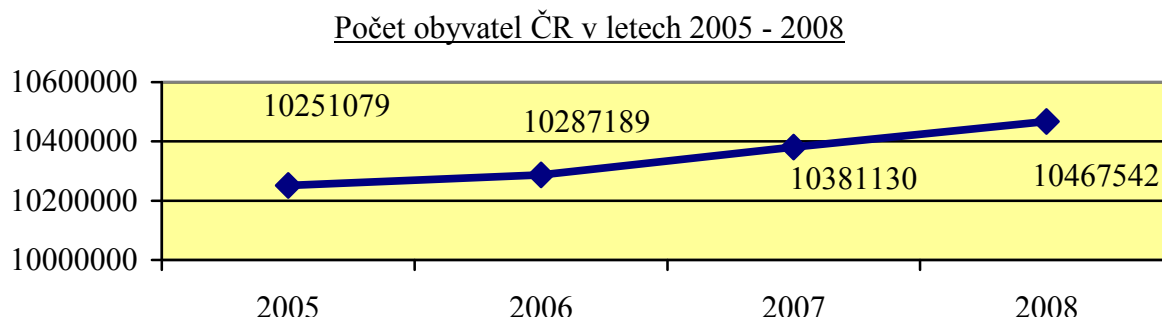
Zdroj: *Daňové zákony 2008*. Ostrava-Hrabůvka: Sagit, a.s.2007. ISBN 978-80-7208-647-4, str. 185.

Momentálně patří pivovar Hols, a.s. do skupiny pivovarů nad 100 000 hl do 150 000 hl včetně.

Právní prostředí v České republice musí být v souladu s právem EU. Podniky v pivovarském průmyslu podléhají zákonům o výrobě potravin, zákoníku práce, ekologickým a daňovým předpisům, hygienickým normám a dalším. Po vstupu do EU doznalo velké množství těchto předpisů změn. Množství pivovarů také se vstupem do EU začalo využívat ochranné označení místa původu České pivo. Aby však mohlo být vyhověno velkému počtu pivovarů, podmínky pro toto označení jsou benevolentní. Větší vypovídací hodnotu má registrovaná ochranná známka Budějovické pivo, Znojemské a další.

3.2.1.2. Demografické, sociální a kulturní prostředí

Počet obyvatel České republiky v posledních čtyřech letech roste. Trend úbytku obyvatel je tak, zdá se zastaven:



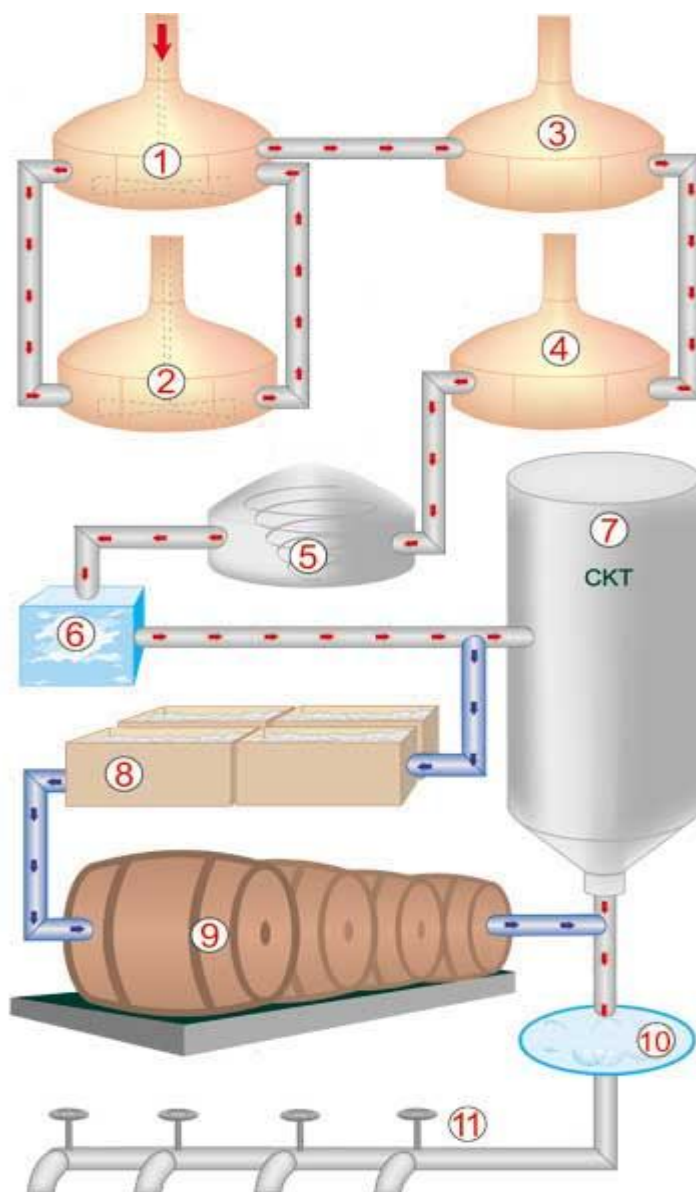
Obr. 10 Počet obyvatel v ČR v letech 2005 až 2008

Zdroj: *Počet obyvatel* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2009 [cit. 2009-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/>>, vlastní zpracování

Za tento vývoj vděčíme hlavně občanům jiných národností, kteří emigrovali do ČR. Také porodnost mírně stoupá, i přesto česká populace stárne. Kromě věkové skladby obyvatelstva dochází také ke změnám v oblasti vzdělání. Nárůst vysokoškolsky vzdělaných lidí je patrný již od 50. let a tento trend nadále pokračuje. Z hlediska pivovarského průmyslu je důležitá statistika příjezdového cestovního ruchu. Cizinci jsou důležitým faktorem pro spotřebu piva na českém trhu. Do roku 2007 se počet cizích státních příslušníků, kteří přijeli do ČR neustále zvyšoval, stejně tak délka pobytu, jenž tu strávili. V loňském roce se začal projevovat pokles incomingového cestovního ruchu v důsledku světové hospodářské krize. Spotřebě piva nenahrává ani postupná změna směrem k aktivnímu životnímu stylu a zdravému způsobu života. Naopak díky většinové ateistické společnosti nebrání náboženské důvody konzumaci piva. Pivo je tak nadále součástí české kultury.

3.2.1.3. Technologické faktory

Základními surovinami pro výrobu piva jsou voda, slad, chmel a pivovarské kvasnice. Skladba surovin se nemění, jinak je tomu u varních postupů a technologického vybavení pivovarů. Následující schéma zobrazuje výrobní proces při vaření piva. Pro pivo plzeňského typu je nejpoužívanější dvojrmutový způsob. Jak tradiční, tak moderní varní postup začíná na varně.



1. Vystírací kád'

Ve vystírací kád' se smíchá sladový šrot s vodou. Teplota vody je 37°C. Vzniklá směs se nazývá vystírkou.

2. Rmutovací kotel

Cílem rmutování je převedení škrobu a nerozpustných složek ze sladu do roztoku a rozštěpení na jednoduché zkvasitelné cukry. 1/3 vystírky se přepustí do rmutovací kádě. Rmut se postupně zahřívá při dodržení časových prodlev na technologicky důležité teploty (52°C, 63°C, 74°C). Poté se krátce povaří a opět se vrátí do vystírací kádě. Proces se opakuje zpravidla dvakrát (dvojrmutový způsob). Některé pivovary používají i třírmutový způsob (Plzeňský Prazdroj).

Obr. 11 Schéma varního postupu

Zdroj: *Postup výroby piva* [online]. Hanušovice: Fastest solution, 2008 [cit. 2009-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.holba.cz/vyroba-piva/postup-vyroby-piva>>

3. Scezovací kád'

*Scezování zbaví dílo nerozpustitelných látek sladu - mláta, které se usadí na perforovaném dně kádě. Přes takto vzniklý přirozený filtr se celý obsah přefiltruje do mladinového kotle. Výsledný produkt se nazývá sladinou.*¹⁰

4. Mladinový kotel

Do mladinového kotle přichází již čirá sladina, která se přivede k varu a do které se, zpravidla na třikrát, přidá chmel. Var trvá cca 90 až 120 minut. Během vaření přecházejí hořké látky z chmele do sladin. Výsledným produktem je mladina, která obsahuje jednoduché zkvasitelné cukry, barvicí látky, hořké chmelové látky, bílkoviny a třísloviny (hrubý a jemný kal).

5. Vířivá kád'

Mladina se napouští do vířivé kádě příslušnou rychlostí a vzniklým vířením se hrubé kaly usadí uprostřed mírně kuželového dna do kalového kužele.

6. Chladič

*Mladina se po usazení kalů zchladzuje z teploty cca 95°C na zákvasnou teplotu, která se pohybuje v rozmezí od 7 do 9°C. Chlazení mladiny probíhá v deskovém chladiči.*¹¹

V této fázi dochází k rozdělení postupu tradičního a moderního. V tradičním varním postupu se zchlazená mladina přečerpá do otevřených kvasných nádob na tzv. spilce, zatímco moderní postup používá k hlavnímu kvašení i dokvašování uzavřené cylindrokónické tanky, tzv. CKT.

a)

7. CK tanky

Zchlazená, provzdušněná a zakvašená mladina se naplní do CKT, kde proběhne proces hlavního kvašení, který trvá cca 7 dní. Maximální teplota hlavního kvašení je 12°C. Po 7

¹⁰Postup výroby piva [online]. Hanušovice: Fastest solution, 2008 [cit. 2009-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.holba.cz/vyroba-piva/postup-vyroby-piva>>

¹¹ Postup výroby piva [online]. Hanušovice: Fastest solution, 2008 [cit. 2009-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.holba.cz/vyroba-piva/postup-vyroby-piva>>

dnech se odpustí, tzv. odstřelí kvasnice a celý objem tanku se ochladí až na 0°C. Při této teplotě pivo zraje a dokvašuje. Celková výrobní doba piva v CKT je 15 až 30 dnů. Po této době se pivo může zfiltrvat.

b)

8. Spilka

Na spilce probíhá hlavní kvašení v otevřených kádích a vzniká zde mladé pivo. Kvasinky v průběhu kvašení zpracovávají cukerný zkvasitelný extrakt a vytváří alkohol a CO₂.

9. Ležácký sklep

Po přibližně týdnu je mladé pivo přečerpáno do ležáckých tanků ve sklepech, kde pivo dokvašuje. Získává jemnější chuť a větší obsah CO₂. Délka ležení je různá podle druhu piva a stupňovitosti. Pohybuje se od cca dvaceti až po více než 90 dnů.

Další postup je opět shodný jak pro tradiční metodu „varna – spilka – sklep“, tak pro moderní postup za použití CKT.

10. Filtrování

Hotové pivo prochází filtrem. Křemelinové filtry slouží pro odstranění zákalotvorných částic a zbylých kvasničných buněk. Filtrace se může vynechat a pivo se prodává jako nefiltrované. Obliba těchto přírodních piv vzrůstá, nevýhodou je nižší trvanlivost.

11. Stáčírna

Hotové pivo se stáčí do transportních obalů - sudů, lahví, plechovek a cisteren. Pivo je před plněním pasterováno. Některé pivovary používají místo pasterizace ostrou filtraci a pivo tak dodávají na trh jako nepasterizované.[6]

Moderní varní postupy s použitím CKT umožňují úspory energie, snazší sanitaci, plnou automatizaci, urychlení výrobního procesu, menší potřebu půdorysné plochy apod. Z těchto důvodů pivovarů s otevřenou spilkou neustále ubývá, ani jeden z velkých podniků již tuto technologii nepoužívá, či pouze pro část své produkce. To je možná příležitost pro malé

pivovary a jedinečnou a charakteristickou chuť jejich pív, oproti standardizované chuti z CKT.

Dalším moderní technologií používanou většinou českých i světových pivovarů je tzv. metoda HGB (High Gravity Brewing) pro snížení obsahu extraktu původní mladiny. Zjednodušeně řečeno se pivo vyšší stupňovitosti vyrobené běžným způsobem naředí odplyněnou vodou s obsahem oxidu uhličitého. Tento postup se zpravidla používal k malé úpravě stupňovitosti na základě celních či daňových předpisů, postupem času jej však pivovary začaly využívat k navýšení své kapacity, což se může negativně projevit na výsledné kvalitě a chuti piva. Současná pivo vařená za účelem úpravy pomocí systému HGB mají i 15 a více stupňů.[3]

Pivovar Hols používá při výrobě piva Konrad tradiční technologii bez použití CKT a HGB.

Podstatné technologické změny se v 90. letech odehrály i na poli obalových materiálů. Zásadní byl zejména přechod z hliníkových sudů na zdravotně více vyhovující ocelové sudy KEG a změna lahví z typu EURO na typ NRW (v současné době se od nich v rámci marketingových strategií opět upouští a nahrazují se typem „Long neck“). Výrazného pokroku bylo dosaženo také v prodloužení trvanlivosti piva pomocí dokonalejší filtrace či pasterizace. V současné době je v pivovarských provozech znatelná změna v používaných materiálech, kdy je měď nahrazována nerezovými materiály.

3.2.1.4. Základní tendence v celosvětovém prostředí

Na světovém trhu dominují velké nadnárodní pivovarské společnosti AB-InBev, SABMiller, Heineken, které i nadále posilují svůj vliv a tržní podíl skrze jiné pivovary, do kterých majetkově vstupují. Tyto velké společnosti využívají moderních metod a centralizace výroby v rámci nákladových úspor. Častou praxí je sdružování značek do pivovarů, které nemají naplno vytíženou kapacitu. Určitá značka piva je často vařena v jiném pivovaru, aniž by se to zákazník dozvěděl. Rozšířenou je také licenční výroba pív. Tato opatření vedou k jasné snaze globalizace některých pivních značek. Tyto „světové“ pivní značky si však jsou chuťově velmi podobné a nezajímavé. Proto velké pivovarské firmy vynakládají vysoké částky na marketing, především do reklamy.

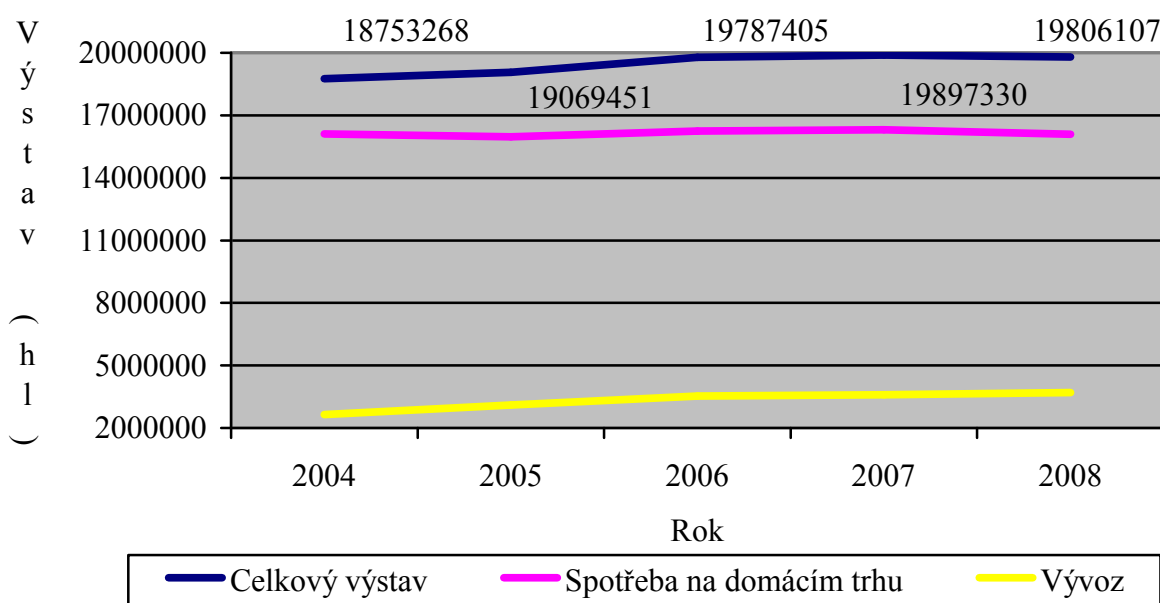
Velké společnosti mají v současnosti zájem expandovat hlavně na nejrychleji rostoucí trhy, kterými jsou Čína a Rusko.

Shrnutí:

- hlavní slovo na světovém trhu mají velké nadnárodní pivovarské společnosti
- snaha o globalizaci značek
- unifikace chuti „světových“ značek
- tendence k centralizaci výroby a oddělování značek od pivovarů
- velké výdaje na reklamu
- snaha o expanzi na další trhy

3.2.2. Charakteristika trhu s pivem v ČR

V roce 2008 dosáhl celkový výstav piva z pivovarů v ČR objemu 19 806 107 hl, což je o pouhé 0,5 % méně, než v rekordním roce 2007, a tedy druhý největší výstav v dějinách. Spotřeba v tuzemsku zaznamenala pokles o 1,3 % na 16 100 154 hl. Oproti tomu se dařilo exportu, jenž vzrostl o 3,2 % na rekordní hodnotu 3 705 953 hl. Pokračuje tak trend růstu z minulých let.

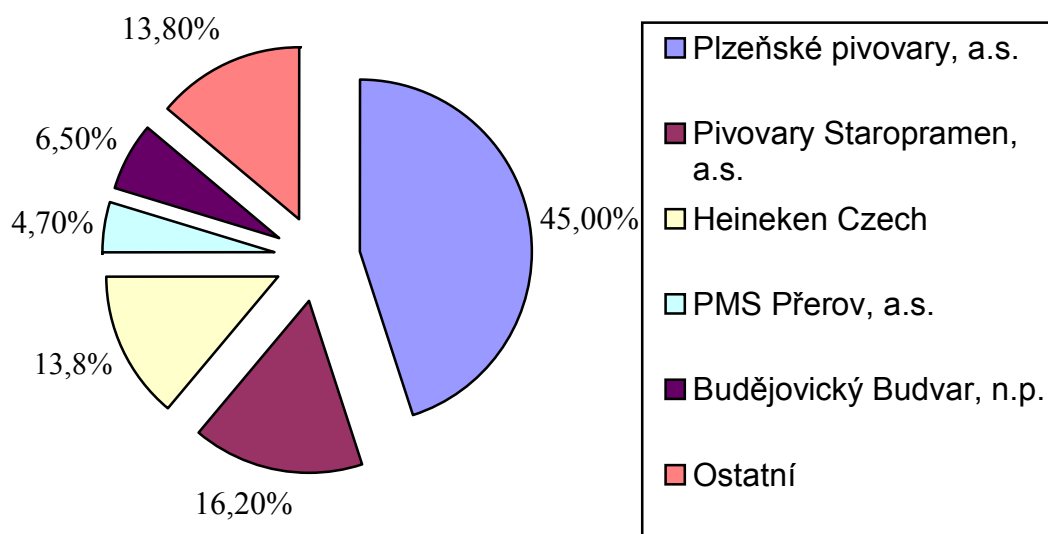


Obr. 12 Celkový výstav pivovarů v ČR za posledních pět let

Zdroj: Redakce: Kvasný průmysl. *Pivovarský kalendář 2009*. Praha: Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, a.s. 2008. ISBN 978-80-86576-32-9, vlastní zpracování

Největším výrobcem piva se opakovaně stal Plzeňský Prazdroj, a.s. (sdružující pivovary v Plzni, Nošovicích a ve Velkých Popovicích), dále Pivovary Staropramen, a.s. (pivovary Smíchov a Ostravar), následující společností Heineken Czech (zahrnující pivovary patřící dříve do skupiny Drinks Union, Starobrno a Královský pivovar Krušovice). Mezi pěti největších pivovarských společností v ČR patří rovněž Budějovický Budvar, n.p. a PMS Přerov, a.s. Tito největší producenti vystavily téměř 86,2 % veškerého piva. Výstav ostatních pivovarů meziročně poklesl na 13,8 % ve srovnání se 14,5 % v roce 2007.

Tržní podíly na pivním trhu v ČR



Obr. 13 Tržní podíly

Zdroj: Redakce: Kvasný průmysl. *Pivovarský kalendář 2009*. Praha: Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, a.s. 2008. ISBN 978-80-86576-32-9, vlastní zpracování

„Ekonomické problémy světové a domácí ekonomiky celkovou produkci našich pivovarů prakticky neovlivnily a pokles domácí spotřeby je trvale nahrazován výrazným nárůstem exportu,“ uvedl Ing. Jan Veselý, výkonný ředitel Českého svazu pivovarů a sladoven.¹²

Export piva vzrostl v letech 2000 – 2008 na více jak dvojnásobek o plných 133 %. Víceméně všechny průmyslové pivovary exportují. Zvyšuje se také podíl vyváženého piva na celkovém výstavu pivovarů, z původních průměrných 10,4 % (v roce 2001) na 18,4 % (2008). Tradičně největším zahraničním odběratelem českého piva je SRN a Slovensko. Další příčky doznaly změn. Rusko poprvé v historii předstihlo Velkou Británii, páté jsou USA, na šestou pozici postoupilo Švédsko. Celkem je české pivo vyváženo do více jak 60 zemí všech světadílů. Největší zájem je o naše ležáky.

¹² Tisková zpráva ČSPAS [online]. Praha: Český svaz pivovarů a sladoven, 2009 [cit.2009-04-06].

Dostupný z WWW: < <http://www.cspas.cz/index2.asp?KatId=36&DatId=716> >

Ke změnám dochází také v sortimentní skladbě vyráběného piva. Stále dominuje pivo výčepní (především díky domácí spotřebě), jeho podíl na celkovém výstavu však dlouhodobě klesá ve prospěch ležáků, tedy „jedenáctek“ a „dvanáctek“. V průběhu let 2000 – 2008 poklesla produkce výčepních piv o 6 % (ze 69 % na 63 %), naopak podíl ležáků vzrostl z 29,3 % na více než 31%. Nejdynamičtěji rozvíjejícím se segmentem je trh ostatních piv (nárůst z 2,1 % v roce 2000 na 5,8 % v r. 2008), zejména pak piv nealkoholických. Jejich výstav vzrostl za posledních 9 let téměř pětinašobně a v loňském roce činil plných 579 000 hl uvařených ve 21 pivovarech. Počet pivovarů vystavujících nealkoholické pivo navíc neustále roste. Nárůst spotřeby je v posledních letech zaznamenán i u speciálních piv, kterých se v loňském roce uvařilo 104 000 hl.

Ke změnám dochází také v oblasti obalových materiálů. Trendem posledních let je navyšování podílu piva stáčeného do lahví na úkor piva sudového. Do roku 2000 sudy převažovaly jako nejčastější obaly, loňská statistika vyznívá výrazně lépe pro lahvové pivo, a sice v poměru 49,8 % (lahve) oproti 43,3 % (sudy). Příčinou je nárůst exportu a počínající hospodářská krize. Trvale klesá popularita piva plněného do PET lahví. Obliba piva distribuovaného v cisternách meziročně vzrostla o 5 %, stejně jako u piva v plechovkách, jež je nejrychleji se rozvíjejícím segmentem.

Shrnutí:

Celkový výstav českých pivovarů do roku 2007 rostl, až v loňském roce zaznamenal mírný pokles, daný zejména sníženou spotřebou piva na domácím trhu. Oproti tomu zvýšený zájem o české pivo v zahraničí dlouhodobě zvyšuje export – jedna z mála cest k navýšení produkce.

Struktura domácího trhu je oligopolní. 86 % tržní podíl zaujímá 5 největších pivovarských společností. Dominantní sílu často zneužívají a za protislužbu nebo vybavení restaurací si zavazují provozovatele k dlouhodobému odebírání své značky piva (např. tehdejší Pražské pivovary, dnes Pivovary Staropramen a Plzeňský Prazdroj v době uzavření pivovaru ve Vratislavicích).

Malé pivovary nedisponují takovými finančními prostředky. Aby v tvrdé konkurenci obstály, nabízejí zpravidla nižší cenu svých produktů a vyšší kvalitu. Chuť se u velkých společností vlivem použití moderních varních postupů, urychlujících a ekonomizujících výrobu, často

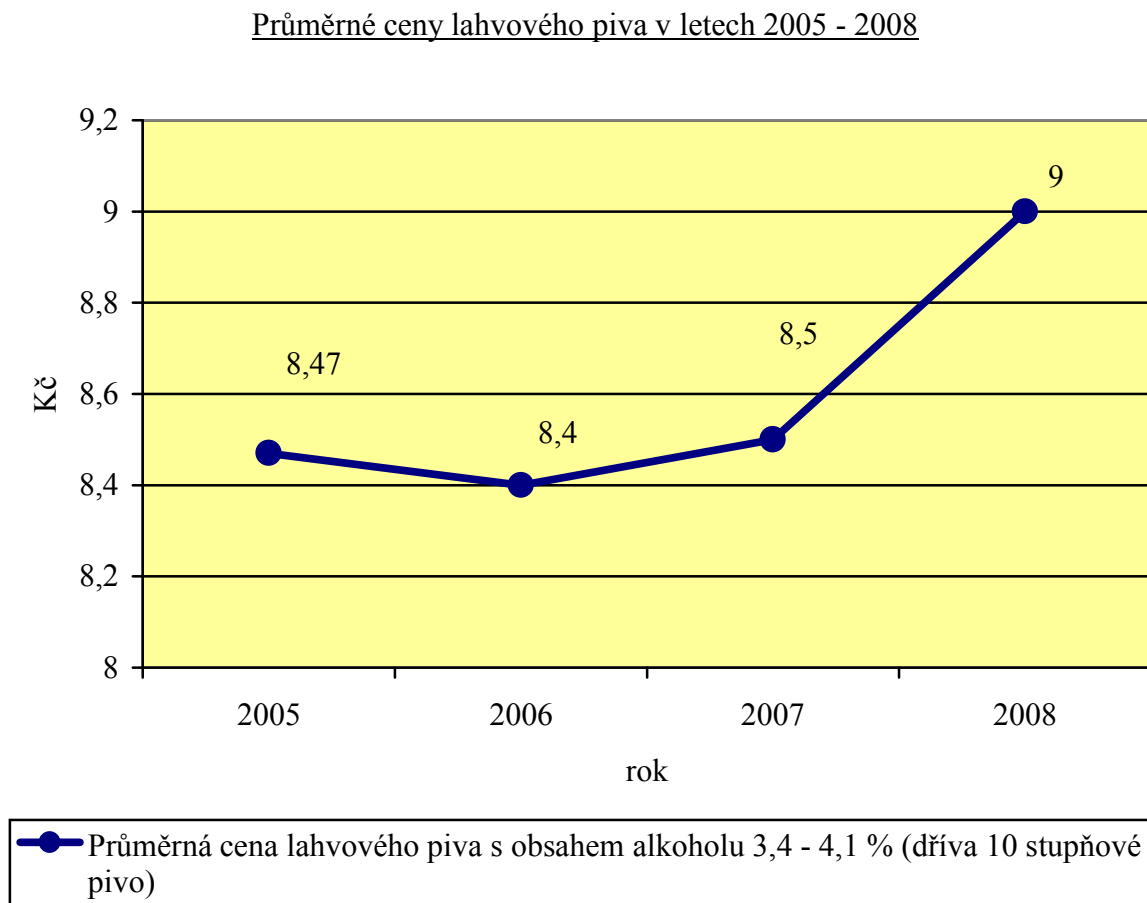
podobá. Oproti tomu většina malých pivovarů má svoji specifickou chuť a udržují tak pestrost trhu. Díky velkým marketingovým investicím však spotřebitelé často vyžadují celorepublikovou značku, patriotismus pro místní pivo se vytrácí. Menší pivovary se tak s oblibou uchylují k vývozu svých produktů, neboť trh s pivem v České republice je přesycen a jedině tak mohou zvýšit svůj výstav. Často je to však cesta riskantní, neboť v případě přílišné závislosti na zahraničních odběratelích může náhlé vypovězení smlouvy znamenat pro pivovar existenční problémy. Vývoj u malých pivovarů však celkově koresponduje s vývojem na trhu.

Trendy:

- růst celkového výstavu
- stagnace až mírný pokles spotřeby na domácím trhu
- růst exportu
- pokles spotřeby výčepních piv (tzn. do 10° extraktu původní mladiny) ve prospěch ležáků (11°, 12°)
- růst spotřeby nealkoholických piv
- zvyšování podílu lahvého piva v poměru k pivu sudovému (dáno vývozem)

3.2.2.1. Ceny

Průměrné ceny lahvého piva v posledních 4 letech zachycuje následující graf:



Obr. 14: Průměrná cena lahvého piva v letech 2005 až 2008

Zdroj: *Vývoj ceny lahvého piva* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2009 [cit. 2009-04-10]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/pivo_1960_2007>, vlastní zpracování

Do ceny piva se promítají ceny vstupních surovin a energií. Citelné zdražení v roce 2008 bylo zapříčiněno špatnou úrodou sladovnického ječmene umocněnou vysokou cenou ropy. Vedoucí úlohu ve zdražování zaujímá Plzeňský Prazdroj, a.s., ostatní pivovary zpravidla vyčkávají, někteří posléze kopírují zdražení zmiňované firmy. V letošním roce by díky poklesu ceny ropy i sladovnického ječmene náklady neměly dosáhnout loňských hodnot, zlevňování piva však nelze očekávat. Díky sílící ekonomické krizi však může nastat odliv konzumentů od prémiových značek k levnějším místním pivovarům a pivům s nižší stupňovitostí.

3.2.2.2. Distribuce

Velké pivovarské společnosti s celorepublikovou působností budují ve velkých městech své sklady, odkud je pivo dále rozváženo k odběratelům, anebo k dispozici pro „samoodběr“. Také malé pivovary využívají služeb velkoskladů, zpravidla však nejsou jejich zřizovateli. Samozřejmostí je působení obchodních zástupců. Výjimečně pivovar přistoupí k využívání distribuční sítě jiné pivovarské společnosti. Tento krok však většinou vede ke ztrátě trhu, jako tomu bylo v případě jihočeských pivovarů na konci 90. let.

3.2.2.3. Komunikace

Prakticky všechny pivovarské podniky používají v komunikaci se svými zákazníky některý z prvků komunikačního mixu:

a. reklama

- Televizní reklama – v hojné míře využívána velkými pivovary s celostátní působností. Prostřednictvím televizní reklamy vytváří image své značky (např. Plzeňský Prazdroj a.s. a jeho značky Pilsner Urquell jako prémiová značka, Gambrinus pro posezení s přáteli atd.). Výhodou televizní reklamy je oslovení a ovlivnění velkého počtu konzumentů. Nutno podotknout, že televizní reklama na pivo bývá zpravidla velice dobře provedená a zapamatovatelná. Náklady s ní spojené si však mohou dovolit pouze velké společnosti.
- Venkovní reklama – využívána i malými pivovary, ať se již jedná o billboardy, dopravní prostředky vyvedené v barvě pivovaru či jiné. Není tak účinná jako reklama televizní, dá se však dobře využít na lokálním trhu, tedy v místech, kde mají spotřebitelé o dané značce povědomí.
- Rozhlasová reklama – spíše doména malých pivovarů, často se vztahuje k pořádané akci (např. pivní slavnosti).
- Tisková reklama – velké pivovary využívají celostátních deníků, malé spíše lokálních novin.
- Internetová reklama – fenomén posledních let.

b. podpora prodeje

- Výstavy - využívány malými i velkými pivovary. Často se jedná o doprovodný program například k výstavě o pivovarnictví. Některé pivovary zřizují muzea ve svých areálech (např. automobilová).
- Veletrhy - z hlediska podpory prodeje pivovarů mohou (a často i jsou) využívány veletrhy zaměřené na podporu cestovního ruchu do daného regionu. Takový veletrh je vítanou možností zviditelnění se pro daný podnik.
- Ochutnávky – ochutnávky piva jsou prováděny v případě uvedení některých nových značek na trh. Spotřebitel tak má pocit, že se sám podílí na vývoji nové značky a získá k ní vztah ještě před uvedením na trh (viz. Budějovický Budvar a jím vyráběná značka Pardál).
- Soutěže – využívány jak malými, tak velkými pivovary. Zpravidla se jedná o věcné propagační předměty za zaslání určitého množství pivních uzávěrů (spotřebitelské soutěže). Soutěže jsou často také součástí pivních slavností. Pivovary se také účastní různých degustačních soutěží. Tyto soutěže jsou sledovány sdělovacími prostředky, a tak se pivovar při dobrém umístění může bez velkých nákladů zviditelnit na celostátní úrovni.
- Předvádění výrobků – možné použití při uvádění nové značky na trh, v pivovarnictví nepříliš časté
- Propagační předměty – snahou pivovarů je vybavit pohostinství, ve kterém je čepováno jejich pivo vlastními ubrusy, sklenicemi a dalšími propagačními předměty

c. public relations

- Tiskové konference – jsou využívány pivovary hlavně při uvedení nového druhu piva či značky na trh.
- Sponzorství – velmi často používaný prvek marketingového mixu, nejčastěji ve spojení se sportem. Do podvědomí spotřebitelů se tak zapíše sejetí značky a sportovní aktivity (např. Gambrinus = fotbal, Budvar = hokej). Sponzorství využívají i malé pivovary, v tomto případě se většinou jedná o lokální akce menšího rozsahu.
- Výroční zprávy – zprůhlednění firmy odběratelům, v pivovarském průmyslu nepříliš používané
- Pořádání dnů otevřených dveří a exkurzí – oblíbená forma komunikace pivovarů se zákazníky. Ať již v rámci pivních slavností nebo pouze dne otevřených dveří ukazují

pivovary veřejnosti své provozy. Prohlídka je zpravidla spojená s odborným výkladem a ochutnávkou.

d. osobní prodej

- Obchodní zástupci – většina pivovarů využívá v osobním prodeji služeb obchodních zástupců, kteří objíždějí restaurace a pohostinství s nabídkou „jejich“ pivovaru. Velké pivovarské společnosti v minulosti porušovaly volnou soutěž tím, že zavazovaly hostinské k odběru pouze své značky výměnou za protislužby (např. vybudování nového sociálního zařízení apod.)

e. přímý marketing

Není v pivovarnictví příliš využíván.

3.2.2.4. Odvětvové praktiky

Český svaz pivovarů a sladoven je samostatným, nezávislým společenstvím sdružujícím výrobce piva a sladu, vzniká podle § 2 zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění zákona č. 300/1990 Sb.

Svaz prosazuje a obhájí práva a společné zájmy svých členů, podporuje rozvoj aktivit, které přispívají k řádnému provozování předmětu činnosti členů, zajišťuje kontakty s legislativními orgány, s příslušnými orgány státní správy, hospodářskou, obchodní a agrární komorou, sdruženími svazu zaměstnavatelů, průmyslovými, vědeckými, výzkumnými, školicími, obchodními a zemědělskými institucemi a podává těmto orgánům návrhy a stanoviska k prosazování společných zájmů svých členů. Svaz prosazuje a obhájí práva a společné zájmy svých členů a s ohledem na svou členskou základnu i českého pivovarského a sladařského průmyslu, v mezinárodních pivovarských a sladařských organizacích a deleguje se souhlasem člena, o jehož zaměstnance či člena orgánu se jedná, vhodné odborníky do pracovních komisí či orgánů těchto organizací.¹³

¹³ *Výtah ze stanov* [online]. Praha: Česká svaz pivovarů a sladoven [cit.2009-05-05].

Dostupný z WWW: <<http://www.cspas.cz/stanovy.asp?lang=1>>

Český svaz malých nezávislých pivovarů sdružuje zájmovou skupinu malých pivovarů s kapacitou do 200 000 hl, kteří vzhledem ke své velikosti a charakteru výroby využívají v řadě částí technologického toku tradiční ruční výrobu a svým charakterem patří mezi nejstarší pivovary v ČR.¹⁴

Hlavním posláním svazu je udržovat rozmanitost druhů pív na našem trhu, odkaz na tradice spojené a pivovarským a sladařským řemeslem, poukázat na historickou důležitost malých pivovarů, rozvíjet regionální cestovní ruch, udržet přijatelné ceny piva na našem trhu a další. Nemalou zásluhou svazu bylo prosazení daňových úlev pro malé pivovary.

Pivovar Hols není z důvodu vysokých vstupních poplatků a malé přínosnosti členem ani jednoho z uvedených svazů.

¹⁴ *O svazu* [online]. Černá Hora: Český svaz malých nezávislých pivovarů [cit.2009-05-05].

Dostupné z WWW: <http://www.csmnp.cz/o_svazu.html>

3.2.3. Soutěž

3.2.3.1. Struktura odvětví

V pivovarském průmyslu ČR v současné době působí 48 průmyslových pivovarů (s výstavem větším než 5000 hl). 5 největších společností ovládá kolem 86 % trhu. Tři největší podniky jsou majetkem velkých nadnárodních pivovarských společností, jak ukazuje následující tabulka:

Tab. 6 Rozdělení trhu v ČR

Podnik	Počet pivovarů	Vlastník
Plzeňský Prazdroj, a.s.	3	SABMiller (Jihoafrická republika)
Pivovary Staropramen, a.s.	2	Anheuser-Bush Inbev SA/NV (Belgie)
Heineken Czech	7	Heineken N.V. (Nizozemí)
Budějovický Budvar, n.p.	1	národní podnik (ČR)
PMS Přerov, a.s.	3	?
K-brewery group	6 (100%), 3 (cca 50%)	K-brewery group (ČR)
LIF, a.s.	1 (100%), 2 (55%)	Liberecké investiční fondy (ČR)
ostatních 23 průmyslových pivovarů v ČR		

Zdroj: Redakce: Kvasný průmysl. *Pivovarský kalendář 2009*. Praha: Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, a.s. 2008. ISBN 978-80-86576-32-9, vlastní zpracování

Na trhu dále působí 84 restauračních minipivovarů, vařících jen pro jednu či několik málo restaurací. Jejich počet neustále roste. Z důvodu uzavírání průmyslových pivovarů v 90. letech a odkupu některých značek, produkuje většina velkých pivovarů více výrobních řad (např. Plzeňský Prazdroj, a.s. a jeho pivovar ve Velkých Popovicích - piva Velkopopovický Kozel, Primus, Klasik, Master). Neblahou praxí se tak stává, že pivo je uvařeno v jiném pivovaru, než odkazuje jeho název (např. pivo Březňák, původně z Velkého Března se zčásti vaří v pivovaru Louny). Značka piva tak již nemůže být pokládána za průkazné označení místa původu.

Trh s pivem v České republice je přesycen. Mnohé z pivovarů se tak ve snaze snížit náklady a získat výhodu nad konkurencí uchylují k moderním varním postupům, které však české pivo přibližují k evropskému standardu a ubírají mu na jedinečnosti. Tvrdá konkurence má často za následek vstup finančního partnera, který postupem času pivovar ovládne. V mnohých případech se jedná o velké světové společnosti. V českých rukou je tak z pohledu celkového výstavu menšina pivovarů. Dalším důsledkem tvrdé konkurence je fakt, že v České republice bylo od roku 1989 uzavřeno 24 průmyslových pivovarů s celkovým tržním podílem okolo 20 %. V následujících letech se pouze ve 3 z nich podařilo výrobu piva obnovit, v jednom případě však na pouhé tři roky. Jediný nově vystavený průmyslový pivovar po roce 1989 by měl být zprovozněn v letošním roce v Chotěboři. I přes rapidní snížení počtu pivovarů byla velká část značek zachována a spotřebitel se s nimi může dodnes na trhu setkat.

Strukturu odvětví tak můžeme shrnout do následujících bodů:

- jsou patrné tendence k vytváření silných pivovarnických skupin, sdružujících několik pivovarů a v mnohých případech ovládaných zahraničním kapitálem
- v pivovarském průmyslu je velmi tvrdá konkurence – trh v ČR je přesycen
- trend nástupu moderních technologií
- značka není zárukou, že pivo bylo skutečně uvařeno v daném pivovaře

3.2.3.2. Profitabilita odvětví

- bariéry vstupu do odvětví:
 - a) velká konkurence
 - b) dlouhodobé smlouvy restaurací s dodavateli
 - c) konzervativní spotřebitelé
 - d) velké náklady spojené se vstupem do odvětví (propagace, vybavení restaurací apod.)
- ziskovost odvětví:
 - je odlišná pivovar od pivovaru. Velmi závisí na používané technologii, ceně vstupních surovin a energií. Obecně lze říct, že velké pivovary mají vyšší marže, používají moderních úsporných metod a jejich zisky jsou vyšší. Zbraní malých

pivovarů v boji s velkými je právě nižší cena a plnější chuť piva, díky používaným tradičním postupům.

- výrobní náklady:
 - opět lze obecně tvrdit, že velké pivovary mají díky používaným metodám a nakupování surovin ve velkém nižší náklady. O nákladech rozhoduje také druh piva. Čím vyšší stupňovitost, tím vyšší náklady na produkci. Nejčastěji se čisté náklady na uvaření jednoho piva pohybují mezi 2 – 3 Kč. K této částce se musí připočítat marže, náklady na distribuci a další. Vidíme, že levná piva pro supermarket (v akci i za 1,90 Kč), jsou pro daný pivovar likvidační.
- investice:
 - velké investice nastaly v pivovarech po roce 1989. Docházelo k modernizacím pivovarských provozů (např. budování nových varen, modernizace oddělení hlavního kvašení i dokvašování, přechod na nerezové KEG sudy namísto stávajících hliníkových, výměna lahví a další). Některé pivovary doplatily na značné přeúvěrování v důsledku investic a nuceně ukončily svoji činnost. Dnes investice v řádech desítek milionů korun putují hlavně do oblasti ekologie. Přestože prvotní investice jsou finančně náročné, z dlouhodobého hlediska se začínají vyplácet nejen velkým, ale i malým pivovarům. Nejvíce projektů a úsporných programů se týká úspor elektrické energie. Většina průmyslových pivovarů již nainstalovala nebo právě instaluje zařízení k rekuperaci tepla. Dříve odpadní teplo a pára se díky tomuto zařízení využívá k ohřevům v technologických procesech. Oproti období před deseti lety bylo průměrně dosaženo o 30 % vyšší návratnosti a využitelnosti kondenzátu. K investicím vede pivovary především snaha o úspory nákladů a nynější trend ekologického chování.

Další investiční oblastí jsou úspory vody. Za posledních 20 let poklesla spotřeba na výrobu 1 hl piva z průměrných 10 hl na polovinu. Také se výrazně zlepšila čistota odpadních vod. Díky vybudování čističek odpadních vod navíc pivovary mohou využívat bioplyn vznikající při procesu výroby piva k topení a výrobě energie. Některé pivovary takto pokrývají 60 i více procent veškeré spotřeby elektrické energie. Pivovary s instalovanými cylindro-kónickými tanky navíc opětovně ve výrobě

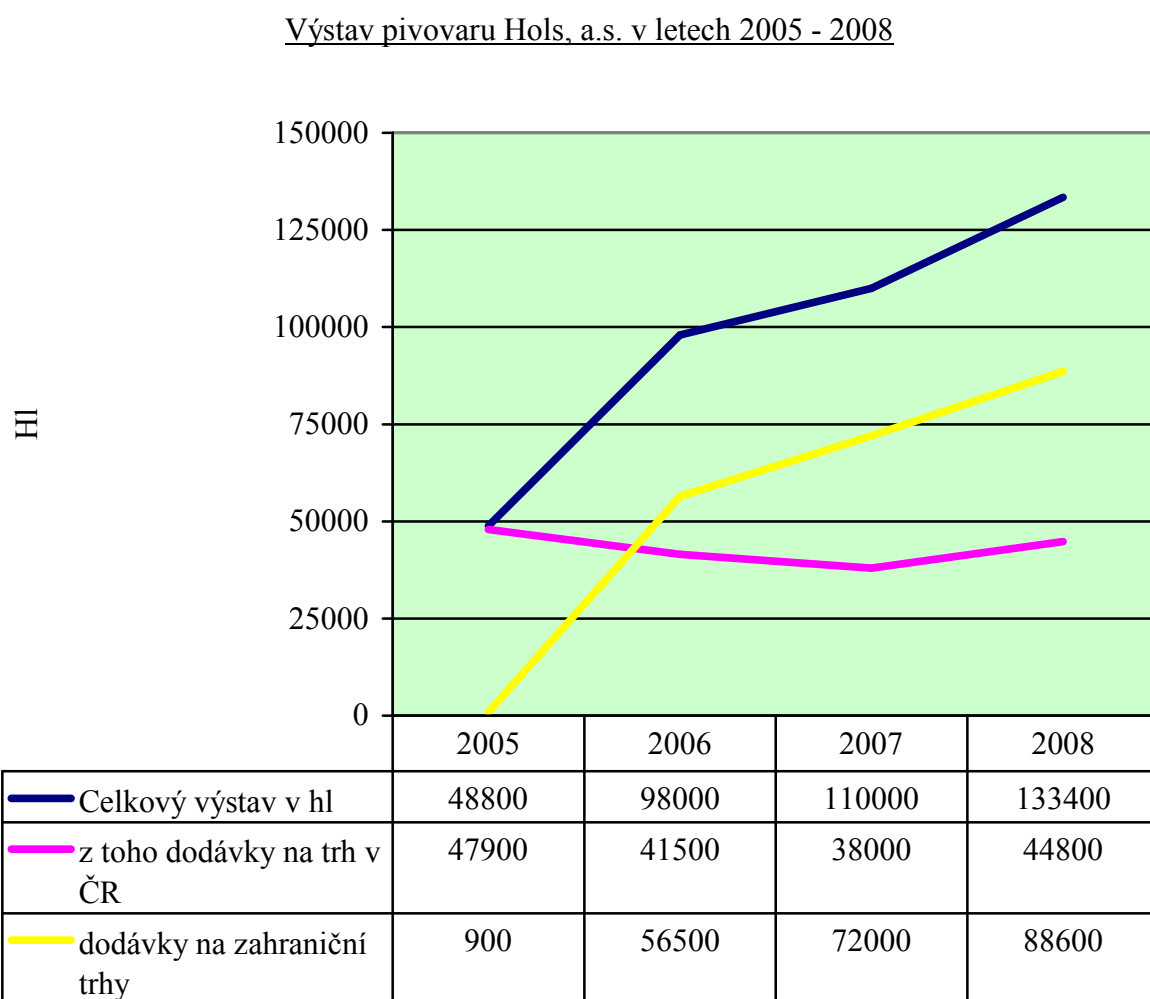
využívají oxid uhličitý, u tradičního varního postupu volně unikající do ovzduší. Mláto a již nepoužívané kvasnice se stávají součástí krmných směsí pro chovná zvířata.[12]

3.3. Interní audit

Interní audit je analýzou mikroprostředí a samotné firmy. Můžeme jej rozdělit do dvou hlavních oblastí:

- rozbor firmy a jejich výsledků
- pracovní postupy [7]

3.3.1. Rozbor firmy a jejich výsledků



Obr. 15: Výstav pivovaru Hols, a.s. v letech 2005 až 2008

Zdroj: Vlastní zpracování

Neustále se zvyšující výstav je stimulován především vývozem piva do cizích zemí. Zatímco spotřeba piva Konrad v tuzemsku dlouhodobě osciluje mezi 38 000 až 48 000 hl, export od roku 2005 výrazně roste. Vysokému podílu vývozu na celkové produkci pivovaru odpovídá také obalová skladba, kde lahve převažují nad sudy a tento poměr neustále narůstá, jak ukazuje následující tabulka a graf:

Tab. 7 Podíl sudového a lahvého piva

Rok	2005	2006	2007	2008
Sudové pivo (hl)	25600	30500	32600	38600
Lahvé pivo (hl)	23200	67500	77400	94800
Celkem (hl)	48800	98000	110000	133400

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 15: Podíl sudového a lahvého piva na celkovém výstavu

Zdroj: Vlastní zpracování

Pivovar používá jak 0,5l lahve typu NRW, tak lahve typu Ale o objemu 0,33l. Plechovky jako obal pivovar nepoužívá kvůli vysokým nákladům a nutnosti velkého objemu takto baleného piva pro návratnost investice. Spíše doplňkovým sortimentem je poté plnění piva do tzv. party soudků o objemu 5 litrů.

Sortiment produkováného piva v zásadě odpovídá trendu na trhu. Nejvíce se uvaří piva výčepního, následovaného ležáky a pivy speciálními. Odlišnost můžeme nalézt pouze ve vývoji produkce výčepních piv, kdy jejich výstav oproti celorepublikovému standardu roste a jsou tahounem exportu. Drtivou většinu produkce pivovaru Vratislavice tvoří piva světlá.

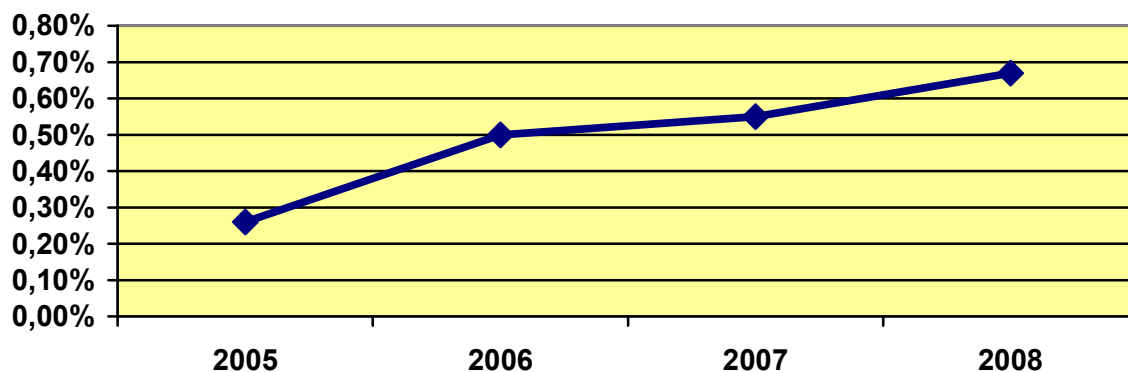
Tab. 8 Rozdělení celkového výstavu dle druhu piva

Rok	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>
<u>Výčepní piva (hl)</u>	10400	9200	41400	73300
<u>Ležáky (hl)</u>	36600	86300	66600	57400
<u>Speciální piva (hl)</u>	1800	2500	200	2100
<u>Nealkoholické pivo (hl)</u>				600
<u>Výstav celkem (hl)</u>	48800	98000	110000	133400
<u>Z toho světlé pivo (hl)</u>	47750	96700	106600	130600
<u>Tmavé pivo (hl)</u>	1050	1300	3400	2800

Zdroj: Vlastní zpracování

V posledních čtyřech letech společnost Hols neustále navyšuje svůj podíl na trhu. Ten v roce 2008 dosáhl 0,67 %. Pivovar Vratislavice se tak řadí mezi malé nezávislé pivovary, tzn. s výstavem do 200 000 hl.

Tržní podíl pivovaru Konrad v letech 2005 - 2008



Obr. 16 Tržní podíl pivovaru Hols, a.s. v letech 2005 – 2008

Zdroj: Vlastní zpracování

Od roku 2000, kdy pivovar obnovil svoji činnost, se sortiment rozrostl na 9 druhů piv, dodávaných na český trh pod značkou Konrad. Jsou to:

Tab. 9 Sortiment pivovaru

Název piva	Druh piva	Rok uvedení na trh
Konrad 10%	světlé výčepní pivo	2000
Konrad 11% světlý ležák	světlý ležák	2000
Konrad 11% tmavý ležák	tmavý ležák	2000
Konrad 12% světlý ležák	světlý ležák	2001
Konrad 8%	lehké světlé pivo	2001
Konrad Eso 11%	polotmavý speciální ležák	2001
Konrad Jocker 14%	světlé speciální pivo	2001
Konrad Červený král	speciální červené pivo	2003
Vratislavický pilot	nealkoholické pivo	2006

Zdroj: Vlastní zpracování

Maximální kapacita pivovaru je cca 230 000 hl. Podnik má proto dostatek prostoru pro navyšování výstavu bez nutnosti velkých investic.

Základní ceny sudového piva Konrad patří k nejnižším na trhu:

Tab. 10 Základní ceník

<u>Základní ceník piva pro rok 2009</u>			
Název piva	Druh piva	Kč/0,5 l	Kč/hl
Konrad 8%	lehké světlé pivo	5,50	1100
Konrad 10%	světlé výčepní	7,50	1500
Konrad 11%	světlý ležák	9,50	1900
Konrad 11%	tmavý ležák	9,50	1900
Konrad 12%	světlý ležák premium	10,00	2000
Konrad ESO	polotmavý ležák speciál	10,00	2000
Konrad Jocker 14%	světlý speciál	12,00	2400
Konrad Červený král	červené speciální pivo	12,00	2400
Vratislavický pilot	nealkoholické pivo	7,25	

Zdroj: Vlastní zpracování

V porovnání s nimi jsou ceny nejbližší konkurence (v Libereckém kraji pivovar Svijany) o 20 až 40 % vyšší. Přesto pivovar Konrad vykazuje od zahájení provozu zisk. Společnost Hols snižuje náklady pomocí následujících faktorů:

- využívá vlastních zdrojů pitné vody
- teplo vzniklé při varném procesu je dále využíváno na sladovně
- použitá technologie při sladování, tzv. Saladinovy skříně

U cen piva lahvého není rozdíl tolik patrný, přesto i zde je pivo Konrad levnější (v řádu desetihaléřů). Oproti konkurenci však pivovar zastává jinou cenovou politiku, když sjednotil cenu lahvého i sudového piva. U konkurence je cena sudového piva v porovnání s lahvovým výrazně vyšší, přestože náklady na jeden hektolitr jsou opačné. Nejdražším v sortimentu konkurence je pivo plechovkové. Nevýhodou plechovek jsou vysoké pořizovací náklady a pouze jedno použití. Z tohoto důvodu se pivo Konrad do plechovek neplní, v případě zájmu ze zahraničí však podnik může pružně reagovat a rozšířit sortiment.

Pivovar Hols, a.s. poskytuje svým odběratelům slevy za somoodvoz a slevy množstevní ve výši 3 – 7 % (v závislosti na objemu odebraného piva). Slevy jsou platné i pro zahraniční zákazníky, kteří navíc mohou uplatnit slevu při uvedení piva Konrad na nový trh.

Z marketingových nástrojů pivovar aktivně využívá reklamu v regionální televizi, rozhlasu, denících, na internetu a především venkovní reklamu ve formě billboardů a plachet, autobusu MHD vyvedeného v pivovarských barvách (ve spolupráci s libereckou restaurací), samostatným nápisem Konrad na komíně pivovaru, který je dobře viditelný na hlavním tahu z Liberce do Jablonce. Z hlediska propagace a zapsání se do podvědomí konzumentů i odborné veřejnosti je velice důležitá účast na některé z pivovarských soutěží. Pivovar ve Vratislavicích se pravidelně účastní a sbírá ocenění na těchto:



- v rámci reprezentačních slavností piva v Táboře konaná soutěž o Českou pivní pečeť, kde bylo pivo Konrad již sedmkrát oceněno, z toho třemi zlatými pečetěmi

Obr. 17 Zlatá pivní pečeť

Zdroj: *Ocenění* [online]. [cit. 2009-05-10].

Dostupný z WWW: < <http://www.pivo-konrad.cz/> >

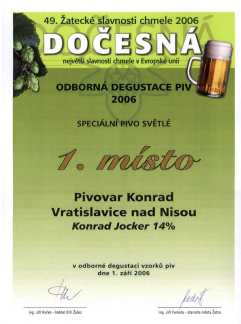


- u příležitosti výstavy Země živitelka v Českých Budějovicích pořádaná soutěž Pivo České republiky, v níž pivo Konrad získalo za dobu své existence 3 třetí místa, 3 druhá a jedno první místo

Obr. 17 Pivo České republiky

Zdroj: *Ocenění* [online]. [cit. 2009-05-10].

Dostupný z WWW: < <http://www.pivo-konrad.cz/> >



- každoroční degustace piv spojená s oslavou ukončení sklizně chmele v Žatci Dočesná, z pohledu pivovaru nejúspěšnější soutěž s třemi prvními místy

Obr. 18 Dočesná

Zdroj: *Ocenění* [online]. [cit. 2009-05-10].

Dostupný z WWW: < <http://www.pivo-konrad.cz/> >



- mezinárodní soutěž Evropská pивní hvězda s jedním prvním a jedním druhým místem

Obr. 19 Evropská pивní hvězda

Zdroj: *Ocenění* [online]. [cit. 2009-05-10].

Dostupný z WWW: < <http://www.pivo-konrad.cz/> >

Soutěže jsou vítanou možností ke zviditelnění pivovaru. Výsledky se objevují jak na webových serverech, tak v denících. Pivovar v rámci podpory prodeje poskytuje restauracím, kde se točí pivo, Konrad předměty s logem pivovaru, ať se již jedná o vývěsní štíty, ubrusy, sklenice, popelníky a další. Tyto a další předměty je možné zakoupit v pivovarské prodejně přímo u vjezdu do areálu pivovaru. V areálu se nachází i pivovarský šenk, který si lze pronajmout.

Dále lze do podpory prodeje zahrnout pivovarské slavnosti „Den Konrada“, připadající každoročně na konec června. V rámci Dne mohou návštěvníci absolvovat exkurzi s odborným výkladem zaměstnance pivovaru, soutěžit v některé z pivních dovedností, ochutnat

nefiltrované pivo, které se příliš často v restauracích nevyskytuje, poslechnout si hudební skupiny apod.

Další marketingovou aktivitou je den otevřených dveří konaný jednou do roka, který opět zpřístupňuje provozy veřejnosti. Pivovar se také věnuje sponzorství, převážně sportovních akcí lokálního charakteru. Pod patronát pivovaru patří například cyklistický oddíl.

3.3.2. Pracovní postupy

Marketingové cíle:

- trvale zvyšovat hodnotu podniku
- dostat pivo Konrad do povědomí spotřebitelů jako kvalitní pivo vhodné i do restaurací a ne pouze do pohostinství nižší kategorie
- do budoucna uvedení prémiové značky na trh
- vybudovat silnou a stabilní společnost
- upevnit a posílit pozici na trhu

Samostatný marketingový útvar pivovar Hols nemá. K dosahování marketingových plánů a plánů společnosti obecně napomáhá spolupráce s externím odborníkem a nápady vedení pivovaru. Vedení však má i jiné úkoly, a tak by mohl časem spolu s růstem společnosti vzniknout problém a nutnost marketingového oddělení či pracovníka. S dosahováním cílů souvisí kontrolní systém. Kvalita produktů pivovaru je denně kontrolována vizuální a chuťovou zkouškou plus chemickými rozbory.

3.4.SWOT analýza

Následující SWOT analýza rozebírá silné a slabé stránky společností (z anglického Strengths and Weaknesses – SW) a příležitosti a hrozby (Opportunities and Threats – OT). Zatímco silné a slabé stránky vycházejí přímo z interní situace firmy, příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí.

3.4.1. Silné stránky pivovaru Hols, a.s.

Při hodnocení silných a slabých stránek je použito klasifikace dle Kotlera [7]. Přednosti i slabiny jsou popsány z hlediska výkonnosti (výrazná přednost, méně výrazná přednost, neutrální, méně výrazná slabina, výrazná slabina) a z hlediska významu (vysoký, střední, nízký).

Tab. 11 Silné stránky pivovaru Hols, a.s.

	<u>Výkonnost</u>	<u>Význam</u>
jakost produktu	výrazná přednost	vysoký
cena produktu	výrazná přednost	vysoká
kapacita	méně výrazná přednost	střední
provozní zařízení	méně výrazná přednost	střední
schopné a vizionářské vedení	výrazná přednost	vysoký
obětaví zaměstnanci	výrazná přednost	vysoký
poloha	méně výrazná přednost	střední
šíře produktů a pružnost reakce	výrazná přednost	vysoký

Zdroj: Vlastní zpracování

Jakost piva Konrad je díky používaným surovinám na vysoké úrovni. Vlastní sladovna (s třetí největší produkcí mezi pivovarskými sladovnami v loňském roce) zaručuje kvalitu sladu a pivovar tak není odkázán na externí dodavatele. Také voda pochází z léty prověřených vrtů

pod pivovarem. Vstupní suroviny jsou tak pod neustálým dohledem, stejně jako výsledné pivo. K dodržení příslušné kvality navíc pomáhají laboratorní chemické rozbor, konané přímo v areálu pivovaru.

Velkou předností je cena produktu. Porovnání základních cen u srovnatelných druhů piv s nejbližší konkurencí, kterou je pivovar ve Svijanech, vypadá následovně:

Tab. 12 Porovnání cen s konkurencí

Druh piva	<u>Cena sudového piva (Kč/0,5 l)</u>		<u>Cena lahvéového piva (Kč/0,5 l)</u>	
	Konrad	Svijany	Konrad	Svijany
10% světlé výčepní	7,50	10,60 (50 l sud)	7,50	8,00
		11,10 (30 l sud)		
11% světlý ležák	9,50	11,70 (50 l sud)	9,50	9,60
		12,20 (30 l sud)		
12% světlý ležák	10,00	12,40 (50 l sud)	10,00	10,10
		12,90 (30 l sud)		

Zdroj: Vlastní zpracování

Také v porovnání s ostatními pivovary působícími na trhu na Liberecku, vychází pivovar Hols levněji.

Kapacita pivovaru je cca 230 000 hl. Je tedy dostatečný prostor pro navyšování výstavu bez nutnosti velkých investic. Pivovar používá tradiční varní postup s hlavním kvašením na spilce. Tento postup začíná být poměrně vzácný i mezi malými pivovary, což časem může vést ke zvýšené poptávce po takto uvařených pivech. Ve vedení jsou navíc dlouholetí zaměstnanci a odborníci. Problém by mohl nastat pouze v marketingové oblasti v případě dalšího růstu pivovaru, neboť podnik nemá marketingové oddělení ani specialistu v tomto směru.

Velkou sílu má podnik v zaměstnancích. Někteří z nich zažili uzavření předchozího vratislavického pivovaru. A tak v nich převládá patriotismus a jsou hrdí na to, že vybudovali pivovar nový. Nespornou předností pivovaru je jeho poloha u krajského města, resp. ve městě Liberec. Stotisícové město skýtá velký potenciál. V bezprostředním okolí se navíc nachází Jablonec nad Nisou. Prodejnímu potenciálu nahrává širší produktové řady. Pivovar dodává na trh devět druhů piva, každý spotřebitel tak má možnost nalézt svůj oblíbený nápoj.

3.4.2. Slabé stránky pivovaru Hols, a.s.

Tab. 13 Slabé stránky pivovaru Hols, a.s.

	<u>Výkonnost</u>	<u>Význam</u>
pověst podniku	méně výrazná slabina	vysoký
tržní podíl v ČR	méně výrazná slabina	vysoká
propagační efektivnost	výrazná slabina	výsoký
geografické pokrytí	méně výrazná slabina	střední
internetová prezentace	méně výrazná slabina	nízký

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi odborníky a lidmi, kteří vyhledávají piva z malých pivovarů má značka Konrad pověst velmi dobrou. U řadových spotřebitelů však pivo z Vratislavic uškodilo uzavření pivovaru v roce 1998 a o dva roky později budování nové značky (původní značka Vratislav je dodnes v držení společnosti Pivovary Staropramen a nemá se současným vratislavickým pivem Konrad nic společného). Během dvouleté pauzy obsadily restaurační zařízení velké pivovarské společnosti a ve spojení s masivní reklamou a dlouhodobými smlouvami naučily konzumenty pít své značky. Vlivem slabého patriotismu se tito spotřebitelé ani po znovuotevření pivovaru k vratislavickému pivu nevrátili. Zcela mylně značku Konrad vnímají jako nepřiliš kvalitní pivo, povětšinou ji však ani neochutnali.

Pivovar neustále zvyšuje svůj výstav, většina produkce jde však na vývoz. Tržní podíl v České republice je poměrně malý, což může být problém v případě vypovězení exportních smluv.

Přestože se vedení snaží a přichází s dobrými nápady, propagace pivovaru není příliš efektivní. Značka Konrad se prozatím nedostala do povědomí širokého spektra spotřebitelů. Většina lidí z okolí pivovaru upřednostňuje konkurenční značky piva. I přes fakt, že společnost využívá reklamy, sponzoringu a dalších aktivit k podpoře značky, tato je v porovnání s konkurencí vnímána spíše jako levná a nepříliš kvalitní. Navíc používaná venkovní reklama není příliš účinná. Pasivního spotřebitele nezasáhne, musí ji sám aktivně vyhledávat a to dělají pouze lidé, kteří již mají o značce informace. Účinnějším způsobem zviditelnění je zapojení se do dění ve městě formou sportovních, kulturních a jiných společenských akcí. Vytvořit spojení pivovaru a města a snažit se vyvolat ve spotřebitelích patriotismus.

Pivovar by se měl soustředit na své okolí, což také činí a zde je jeho nejvýznamnější odbytiště v ČR. Zároveň zde však je velká konkurence, a tak hledá mezery na trhu i na jiných místech. Kromě Liberecka společnost působí také v Jihočeském kraji, Východočeském a v Praze. Obecně však lze říct, že kromě Libereckého kraje je pro spotřebitele pivo Konrad těžko dostupné.

Internetové stránky pivovaru Hols nejsou z marketingového hlediska zcela vyhovující. Společnost by měla zdůrazňovat své přednosti (např. tradiční postup vaření piva) a vytvořit atraktivnější uživatelské prostředí.

3.4.3. Příležitosti pivovaru Hols, a.s.

Při hodnocení hrozeb a příležitostí je použito hodnocení dle Kozla [2], vyjadřující pravděpodobnost úspěchu, resp. výskytu (výborná příležitost, obtížně realizovatelná příležitost, málo atraktivní příležitost, nevýznamná příležitost a naopak výrazná hrozba, hrozba těžko uskutečnitelná, hrozba s malou důležitostí, nezávažná hrozba).

Tab. 14 Příležitosti pivovaru Hols, a.s.

účast na pivních slavnostech	výborná příležitost
ochranné známky a známky kvality	výborná příležitost
sportovní a kulturní akce v rámci Libereckého kraje	obtížně realizovatelná příležitost
tržní příležitosti	obtížně realizovatelná příležitost
dotace z EU	výborná příležitost

Zdroj: Vlastní zpracování

Pivní slavnosti jsou vítanou příležitostí ke zviditelnění značky a případnému navázání kontaktů na nových odbytištích.

Registrovaná ochranná známka „české pivo“ může usnadnit expanzi na zahraniční trhy. Znamka kvality (např. Klasa) dokáže spotřebiteli, že se jedná o kvalitní produkt. Toto je možná cesta ke změně vnímání značky Konrad. Stejně tak jako zachování stávající technologie „varna-spilka-sklep“, jež bude při současném trendu od této technologie upouštět dobrou reklamou a výraznou výhodou.

Příležitostí je také množství sportovních akcí, konaných díky přírodním podmínkám v bezprostředním okolí pivovaru (např. nedávno proběhlé MS v klasickém lyžování, Jizerská padesátka a další). Tyto akce představují vítanou možnost ke zviditelnění. Přestože proniknout na ně je kvůli vysokému zájmu obtížné.

Spotřeba piva v České republice klesá. Jedněmi z mála rozvíjejících se segmentů jsou segment jedenáctistupňových, nealkoholických a speciálních piv. Jedenáctistupňový ležák, jako tradiční součást portfolia vratislavického pivovaru, tak v sobě skrývá značný potenciál. Nejstrmější růst však vykazuje spotřeba nealkoholického piva. Pivovar by do budoucna měl uvažovat i o sudové verzi tohoto produktu a věnovat mu v rámci propagace větší prostor. Speciální piva tvoří pouze malou část tržního podílu, přesto představují příjemné zpestření sortimentu. Z hlediska obalových materiálů zaznamenává nárůst spotřeby pivo v plechovkách. Minimálně v době letních prázdnin a autobusových zájezdů představují plechovky velká příležitost.

Po vstupu České republiky do Evropské unie se otevřela možnost pro podnikatelské subjekty čerpat dotace na své projekty z tzv. strukturálních fondů. V rámci českého ministerstva pro místní rozvoj a ministerstva průmyslu a obchodu byly vytvořeny operační programy, jejichž účastníci mohou tyto prostředky čerpat. I do budoucna jsou proto dotace z EU velkou příležitostí.

3.4.4. Hrozby pro pivovar Hols, a.s.

Tab. 15 Hrozby pro pivovar Hols, a.s.

závislost na exportu	hrozba s malou důležitostí
nová konkurence	výrazná hrozba
snížená kupní síla obyvatel	hrozba těžko uskutečnitelná

Zdroj: Vlastní zpracování

Pivovar Hols má více jak 60 % podíl exportu na celkovém výstavu. V tuto dobu, kdy ve světě panuje hospodářská krize hrozí, že zahraniční odběratelé vypoví smlouvy a pro společnost mohou nastat existenční potíže. Výhodnější je proto větší diverzifikace a za nosný trh mít trh domácí, kde je více malých odběratelů a v případě platební neschopnosti jednoho z nich není dopad tolik ničující.

Velmi silným soupeřem na trhu se jevil doposud pivovar Svijany a celostátní značky Gambrinus, Staropramen a některé další. V poslední době zaznamenává velký nárůst produkce další pivovar ze severočeského regionu, a sice pivovar Malý Rohozec. Do budoucna představuje jistou hrozbu, tím spíše, že je majetkově propojen se silným a již zmiňovaným pivovarem ve Svijanech.

V případě pokračující hospodářské krize a vzrůstající nezaměstnanosti reálně poklesne kupní síla obyvatelstva. V Libereckém kraji, kde je velké množství firem napojených na automobilový a sklářský průmysl, by byl tento pokles velice citelný. Projevil by se i ve spotřebě piva. Pivovar Hols je ve srovnání s konkurencí nejlevnější, pokles prodeje by zřejmě nebyl tak markantní jako u již jmenovaných pivovarů, přesto představuje určité riziko.

3.5.Doporučení

Jako malému pivovaru bych společnosti Hols, a.s. doporučil **více propojit své marketingové aktivity s děním ve městech Liberci, Jablonci nad Nisou i samotnými Vratislavicemi**. Ať se již jedná o sportovní, kulturní či společenské akce. V těchto oblastech je aktivnější konkurence, konkrétně pivovar Svijany, který pořádá ples, dny piva a další dění, napomáhající propagaci. Obyvatelé Liberce tak přijali pivo Svijany za své, přestože „městský“ pivovar je ve Vratislavicích. Značka Konrad stále bojuje se ztrátou trhu před devíti lety. Za prioritu by si podnik měl zvolit získání silné pozice na regionálním trhu. Postupem času lze pozorovat na tomto poli zlepšení, je však jen pomalé. Vytvoření pomyslného partnerství s městem je možnou cestou, jak značku zapsat do povědomí spotřebitelů a vyvolat v nich patriotismus a hrdost na produkt z jejich města. K tomuto by mohl pomoci také návrat k etiketám s místními motivy (např. Ještěd), který přesně evokuje místo původu produktu.

Ke změně vnímání značky by pomohla i **reprezentativní pivovarská restaurace** v centru města. Vytvoření příjemného prostředí s širokou nabídkou piv, včetně nepříliš rozšířeného piva nefiltrovaného, přiláká spotřebitele a zároveň slouží jako výborná reklama. Zákazníci nejvíce dají na doporučení známých, reklama šířená „z úst do úst“ je mnohdy až překvapivě účinná a pomáhá propagaci značky. Pivovarská restaurace by se mohla stát odrazovým můstkem pro zvýšený zájem o značku Konrad z nového segmentu restaurací.

Jistou alternativou je již fungující „Pivní šenk“ přímo v areálu pivovaru, tento je však otevřen pouze u příležitosti akcí konaných v areálu pivovaru nebo po předchozí domluvě a zaplacení nájemného pro soukromé akce. Za zvážení stojí **pravidelný, alespoň víkendový provoz spojený s rozšířením otvírací doby automobilového muzea**. Areál pivovaru by se tak stal vyhledávaným cílem výletů nejen automobilových nadšenců, ale i rodin s dětmi, spojeným s příjemným občerstvením.

Další možností, jak proniknout do nového segmentu restaurací je **uvedení na trh nové, prémiové značky**. Tato cesta je však spojena s vysokými náklady a výsledek není předem jistý. Uvedení na trh musí předcházet rozsáhlý průzkum trhu a vysoké výdaje na propagaci. Vhodnějším řešením je **získání značky kvality, např. KLASA** (čtyři pivovary v ČR ji již pro své produkty vlastní), která je zárukou nadstandardního produktu. Doporučuji zvážit žádost o

tuto známku a zpracovat případné podklady a dokumenty. Zároveň doporučuji **více zdůrazňovat používání tradičních varních postupů** bez CKT a HGB, ne pouze malý nápis na etiketě. Pivovarů nevyužívajících alespoň částečně moderních metod příliš není, je potřeba z tohoto udělat přednost a výrobní postup udržet.

Z tohoto důvodu navrhuji také **renovaci internetových stránek pivovaru**. Doplnit informace týkající se právě varního postupu uplatňovaného při produkci značky Konrad, novodobou historii pivovaru po znovuootevření, informace pro případné odběratele (například ceník piva, způsob distribuce apod.), rozšířit komentáře aktualit apod.

Dalším navrhovaným opatřením ke zvýšení prodeje je **zavedení plechovkového piva**. Tento obal získává na popularitě a je jedním z mála rostoucích segmentů na pivním trhu. Oblibě se těší zejména v letních měsících při zvýšené četnosti dovolených. Téměř každý autobusový zájezd bere s sebou do zahraničí několik kartonů takto baleného piva a odbyt je tak zajištěn.

Spolu s růstem firmy roste také důležitost marketingu. Při stávajícím objemu produkce není spolupráce s externím odborníkem dostatečná. Pivovar by proto měl **zřídit vlastní marketingové oddělení, nebo zaměstnat marketingového specialistu**, věnujícího se pouze aktivitám firmy Hols.

4. Závěr

Pivovar Hols, a.s. neměl od počátku lehkou pozici. Před devíti lety vstupoval na přesycený pивní trh v ČR s novou značkou piva Konrad. Jako malý pivovar nedisponuje takovými prostředky na propagaci značky, které mohou vynakládat velké pivovarnické společnosti. Přesto se firmě podařilo uchytit s pivem Konrad na trhu a od počátku své existence vykazovat zisk.

Cílem diplomové práce bylo pomocí marketingové analýzy rozebrat historický vývoj a současnou situaci firmy. Na základě zjištěných informací a marketingových nástrojů navrhnout případná doporučení a opatření pro zlepšení výsledků firmy.

Samotná analýza ukázala na některé slabiny podniku, naopak jeho silné stránky, ale hlavně nutnost přezkoumat dosavadní marketingovou strategii a zřízení vlastního marketingového oddělení. Podnik je z velké části orientovaný na vývoz, přičemž tato skutečnost by mohla být v budoucnu vlivem sílící ekonomické krize ve světě velkou hrozbou. Prvotním cílem by mělo být vybudování silné pozice na regionálním trhu a získání důvěry místních spotřebitelů. Vybudování vztahu s místními spotřebiteli zajistí podniku potřebný odbyt a jistotu.

Přál bych si, aby doporučení vyvozená na základě situační analýzy byla pro podnik přínosem v jeho další činnosti a rozvoji. Práci končím pivovarským „Dej Bůh štěstí!“.

5. Použité zdroje:

- [1] KOTLER, P.: *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management press. 2000. ISBN 80-7261-010-4.
- [2] KOZEL, R., a kol.: *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2006. ISBN 80-247-0966-X
- [3.] KRATOCHVÍLE, A.: *Pivovarství českých zemí v proměnách 20. století*. 1. vydání. Praha : Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, a.s. 2005. ISBN 80-86576-16-7.
- [4] *Pivovar Hols, a.s.* [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.hols.cz/>>
- [5] *Pivovary.info* [online]. Dostupný z WWW: <http://www.pivovary.info/prehled/konrad/konrad_h.htm>
- [6] *Internetové stránky pivovaru Holba* [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.holba.cz/vyroba-piva/postup-vyroby-piva>>
- [7] STRNAD, P., DĚDKOVÁ, J.: *Strategický marketing*. 2. vydání. Liberec: Technická univerzita v Liberci. 2004. ISBN 80-7083-826-4.
- [8] Redakce: Kvasný průmysl. *Pivovarský kalendář 2009*. Praha: Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, a.s. 2008. ISBN 978-80-86576-32-9
- [9] *Tisková zpráva ČSPAS* [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.cspas.cz/index2.asp?KatId=36&DatId=716&Archiv=>>>
- [10] DĚDKOVÁ, J., HONZÁKOVÁ, I.: *Základy marketingu*. 3. vydání. Liberec: Technická univerzita v Liberci. 2006. ISBN 80-7372-130-9
- [11] Český statistický úřad, dostupné z: <<http://www.czso.cz/>>

- [11] CRAIG, S., Douglas, S. *International marketing research*. 3. vyd. Chichester: John Wiley & Sons, 2005. ISBN 0-470-01095-9.
- [12] ŠVANDOVÁ, Z. *Úvod do marketingové komunikace*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2002. ISBN 80-7083-826-4.
- [13] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

Seznam příloh

Příloha A: Pivovar Hols, a.s.....	82
Příloha B: Logo značky Konrad.....	83
Příloha C: Logo značky Konrad.....	83

Příloha A



Obr. 20 Pivovar Hols, a.s.

Zdroj: *Fotoalbum pivovaru Vratislavice nad Nisou* [online]. [cit. 2009-05-21].

Dostupný < http://www.pivovary.info/gallery.php?modul=gallery&akce=obrazek_ukaz&obrazek_id=3572 >

Příloha B



Obr. 21 Logo značky Konrad

Zdroj: Loga [online]. [cit. 2009-05.21]. Dostupný z WWW: < <http://www.pivo-konrad.cz/> >

Příloha C



Obr. 22 Logo značky Konrad

Zdroj: Loga [online]. [cit. 2009-05.21]. Dostupný z WWW: < <http://www.pivo-konrad.cz/> >